

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
імені ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

**ФОМЕНКО ДЕНИС ВОЛОДИМИРОВИЧ**

УДК 330.341.1:005.35

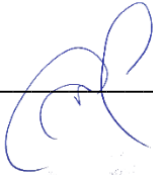
**ДИСЕРТАЦІЯ**

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРОВАНОЮ  
ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ  
СТРУКТУР В КРИЗОВИХ УМОВАХ**

**Спеціальність 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)**

Подається на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, наукових результатів і цитат інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

  
\_\_\_\_\_ Д.В. Фоменко

Науковий консультант: **Клюс Юлія Ігорівна**, доктор економічних наук,  
професор

Київ – 2025

## АНОТАЦІЯ

Фоменко Д.В. Стратегічне управління інтегрованою економічною стійкістю підприємницьких структур в кризових умовах. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля Міністерства освіти і науки України, Київ, 2025.

Основний науковий результат дисертаційної роботи полягає у розробці теоретичних положень, методологічних підходів та методичних рекомендацій щодо формування та розвитку концептуальних засад стратегічного управління економічною стійкістю підприємницьких структур регіону у кризових умовах.

При дослідженні впливу сучасних кризових явищ на комплексний розвиток підприємницьких структур доведено, що пошук і подальший вибір оптимальних рішень щодо зміни кризової ситуації економічного характеру неможливо здійснювати без визначення чітких взаємозв'язків цього виду кризи з іншими ризиковими ситуаціями на різних рівнях соціально-економічної системи та людського суспільства в цілому. Економічну кризу потрібно розглядати в контексті її послідовного формування та розвитку, тобто, об'єктом дослідження має бути не тільки сама криза як статичне явище, а й сама кризова ситуація, яка є певним циклом послідовних явищ у динамічному спектрі, що відбуваються в економічній системі і можуть призвести до виникнення кризи тієї чи іншої спрямованості та масштабу. При цьому важливим мірилом кризової ситуації має стати рівень ймовірності настання тих чи інших подій в залежності від величини ризику, що визначається в рамках багатofакторних економіко-математичних моделей, що дозволяють здійснювати певні соціально-економічні прогнози регулювання кризових явищ.

Виділено та охарактеризовано організаційно-економічні особливості кризових умов у сучасній інноваційній економіці (висока швидкість поширення кризової ситуації, обмеженість впливу суб'єктів ринку на рішення кризових

ситуацій, необхідність підвищення інноваційної активності як фактору резистентності в умовах кризових ситуацій, можливість формування індивідуальних антикризових траєкторій розвитку підприємницьких структур, різний рівень адаптивності до кризової ситуації, орієнтація на мінімізацію витрат за рахунок цифрових технологій, глобальний характер виникнення та розвитку кризових ситуацій, інформаційні потоки як каталізатор та першоджерело виникнення кризових ситуацій), що тісно взаємопов'язана з активною позицією підприємницького сектору та передбачає використання цифрових технологій не тільки для профілактики та діагностики стійкості кризових ситуацій, але й для підвищення та адаптації всіх суб'єктів ринкових відносин у тактичних умовах та стратегічній перспективі.

Відзначено зростання значущості кризових ситуацій інноваційної економіки в контексті необхідності підвищення рівня стратегічного управління підприємницькими структурами. В дослідженні уточнено принципи стратегічного управління підприємницькими структурами в сучасних кризових умовах в залежності від конкретної ринкової ситуації та фази кризового явища, що дозволить прискорити інерційне зростання інноваційної економіки за умов сучасних кризових ситуацій.

Відповідно до запропонованого авторського підходу, збалансованість підприємницької структури є комплексною відповідністю кількісних та якісних характеристик факторів виробництва, функцій управління, бізнес-процесів та проектів підприємства, реалізоване на підставі принципів системності, синергізму, цілеспрямованої раціоналізації питомих операційних та трансакційних витрат, транспарентності, використання потенціалу внутрішньоорганізаційної та зовнішньої інтеграції, що забезпечить у довгостроковій перспективі стійке збільшення фінансової та соціально-економічної ефективності розвитку підприємства.

Під інтегрованою економічною стійкістю підприємницьких структур слід розуміти комплексну та багатофакторну систему кількісних та якісних показників, що відображають стан розвитку підприємницької структури щодо

ринкової кон'юнктури та зовнішнього середовища інноваційної економіки як в умовах стабільного розвитку економічної системи, так і стосовно особливостей кризових явищ (економічного та неекономічного характеру) та оцінюють рівень відповідності параметрів внутрішнього середовища стратегічним пріоритетам збалансованого розвитку і принципам ефективності і результативності всього комплексу виробничо-господарської діяльності, у тому числі не тільки в умовах різного рівня конкуренції, але і в інтеграційного та партнерського взаємозв'язку з іншими учасниками ринкових відносин на основі використання потенціалу цифрових технологій та інновацій, що проектується на базі штучного інтелекту.

Запропонована в дисертаційному дослідженні модифікована економіко-статистична модель Блека-Шоулза дозволяє коректно оцінити рівень економічного ефекту реалізації підприємницьких інвестиційних проектів в залежності від варіанту розподілу ймовірностей отримання доходу, величини сумарних трансакційних витрат, галузевих факторів і величини безризикової ставки та розробити на цій основі рекомендації щодо максимізації рівня фінансово-економічної ефективності проектного управління як способу підвищення рівня інтегрованої економічної стійкості.

В дослідженні доведено необхідність удосконалення державної політики в галузі регулювання, підтримки та контролю забезпечення інтегрованої економічної стійкості підприємницьких структур з огляду на можливості та переваги інноваційної економіки. Підтверджено високу значущість рівня соціально-економічного розвитку регіону (території) як фактора, визначального економічну стійкість підприємницьких структур, розміщених або функціонуючих у його межах. Повноцінна комплексна оцінка рівня регіонального розвитку повинна стати основою при обґрунтування і рішення про створення бізнес-структури або розширення вже існуючого бізнесу.

Запроваджено поняття професійних компетенцій економічної поведінки суб'єкта підприємницької діяльності (підприємницької структури), під якими слід розуміти комплексний набір знань, навичок та умінь, за допомогою яких можна забезпечити високий рівень інтегрованої економічної стійкості в умовах

стабільно функціонуючої економіки та сприяти її підтримці на необхідному (граничному) рівні в умовах кризових ситуацій як традиційного характеру, пов'язаних з економічними процесами і економічними циклами, так і в умовах абсолютно нових викликів та загроз, обумовлених зміною зовнішнього середовища.

Необхідно підкреслити, що економічна стійкість, отримана підприємницькою структурою на основі використання нематеріальних активів як однієї з ключових форм як вкладення вільних коштів з фонду чистого прибутку в умовах кризових економічних явищ, так і можливого інноваційного продукту, що отримується під час виробничого процесу та призначеного для подальшого продажу чи лізингу, що тісно залежить від конкретного виду інтелектуальної власності.

Запропоновано економічну модель, в основі якої закладені інтегровані підходи щодо забезпечення матеріальними ресурсами постачальників із метою укрупнення підприємницьких структур; що прагнуть до того, щоб увімкнути в свою структуру цього постачальника з метою укрупнення підприємницьких структур і підтримки розвитку виробничої інтеграції на довгострокову перспективу, яка впливає на кінцеву ціну продукції не на користь постачальника, але при цьому підприємницька структура в процесі приєднання створює взаємовигідні умови для постачальника. Обґрунтованість цієї моделі дає можливість проводити оптимізацію використання ресурсів і необхідності обліку життєвого циклу виробничої діяльності і в підприємницьких структурах, і у постачальника. Для досягнення зростання економіки в підприємницькій структурі з усіх напрямків діяльності пропонується застосовувати модель виробничої екосистеми в екологічній стійкості, де проводиться поетапне моделювання з проведенням аналізу індивідуально кожної з підприємницьких структур.

Спостерігаючи за тенденціями розвитку інструментарію стійкого зростання економіки підприємницьких структур, ми зробили висновок про те, що простежуючи, як розвиваються інструменти, методи і підходи для досягнення

стійкого зростання економіки підприємницьких структур, що дають можливість прискорення реалізації стратегічних процесів (SSRM) та (SCRM), які працюють у тісному взаємозв'язку зі стратегічними процесами (SMAC) та (SIOMAC) і є актуальним, а їх розвиток йде дуже швидкими темпами, так як використання цих процесів викликає великий комерційний інтерес як в підприємницьких структур, так і в постачальників і клієнтів. Впровадження стратегічних процесів в виробничий процес є перспективою розвитку як для підприємницьких структур, так і для постачальників та клієнтів.

Враховуючи усі представлені інструменти, що сприяють стійкому зростанню економіки підприємницьких структур, ми розробили методіку, яка спирається на розроблені бізнес-процеси і розрахункові показники збалансованої системи (BSC), в яких зусилля підприємницьких структур спрямовані на кінцеві результати по економічному, соціальному, технологічному і екологічному напрямкам діяльності, які дають можливість стабілізувати стійке зростання економіки в довгостроковій перспективі в тому випадку, коли підприємницькі структури відмовляються від формальних обмежень і використовують як внутрішні, так і зовнішні ідеї і шляхи для вдосконалення бізнес-процесів, при цьому порядок і послідовність розрахунків може змінюватись в залежності від цілей, які ставить перед собою підприємницька структура.

В дослідженні розроблено перспективні стратегії забезпечення та зростання інтегрованої економічної стійкості підприємницьких структур регіону у кризових умовах на основі визначення їх впливу на процес адаптації суб'єкта підприємницької діяльності до нових умов господарювання, що дає можливість обґрунтовані можливості їх використання в залежності від особливостей кризових явищ та самої підприємницької структури.

Більш комплексною та складною слід визнати ситуацію загального погіршення економічної кон'юнктури та зниження доступу економіки і конкретних підприємницьких структур на світові ринки у зв'язку військовим станом. Крім наведених в дослідженні методичних рекомендацій щодо забезпечення інтегрованої економічної стійкості кластерних структур у сучасних

кризових умовах, їх практична реалізація має враховувати і взаємодію суб'єктів підприємницької діяльності та держави, у тому числі в рамках реалізації проектів державно-приватного партнерства.

З погляду функціональних підходів та основ системного аналізу оцінка забезпечення необхідного рівня інтегрованої економічної стійкості підприємницьких структур у рамках реалізації проектів державно-приватного партнерства і пошук нових траєкторій по її зростання в умовах кризових явищ, може бути розглянута у трьох ключових практичних аспектах: оцінка рівня інтегрованої економічної стійкості в залежності від різних форм реалізації проектів державно-приватного партнерства; оцінка рівня інтегрованої економічної стійкості в залежності від етапу життєвого циклу проекту державно-приватного партнерства; оцінка рівня інтегрованої економічної стійкості в залежності від рівня співвідношення джерел фінансування на реалізацію проектів державно-приватного партнерства.

*Ключові слова:* інтегрована економічна стійкість, підприємницька структура, стратегічне управління, кризові умови, економічна поведінка, економічна модель.

## ANNOTATION

Fomenko D.V. Strategic management of integrated economic sustainability of business structures in crisis conditions. – Qualifying scientific work with the manuscript copyright.

Dissertation for the degree of doctor of economic sciences, specialty 08.00.04 – Economics and management (by economic activity). – Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Kyiv, 2025.

The main scientific result of the dissertation is the development of theoretical provisions, methodological approaches and methodological recommendations for the formation and development of the conceptual framework for strategic management of

economic sustainability of business structures in the region in crisis conditions.

When studying the impact of modern crisis phenomena on the complex development of entrepreneurial structures, the article proves that it is impossible to find and further select optimal solutions to change the economic crisis situation without determining clear interrelationships of this type of crisis with other risk situations at different levels of the socio-economic system and human society as a whole. An economic crisis should be considered in the context of its consistent formation and development, i.e., the object of research should be not only the crisis itself as a static phenomenon, but also the crisis situation itself, which is a certain cycle of successive phenomena in the dynamic spectrum that occur in the economic system and may lead to a crisis of a particular orientation and scale. An important measure of the crisis situation should be the level of probability of occurrence of certain events depending on the risk, which is determined within the framework of multifactor economic and mathematical models that allow for certain socio-economic forecasts of crisis management.

The organizational and economic features of crisis conditions in the modern innovation economy are highlighted and characterized (the high speed of the spread of a crisis situation, the limited influence of market actors on solutions to crisis situations, the need to increase innovative activity as a factor of resistance in crisis situations, the possibility of forming individual anti-crisis trajectories of entrepreneurial development structures, different levels of adaptability to a crisis situation, focus on minimizing costs due to digital technologies, the global nature of the emergence and development of crisis situations, information flows as a catalyst and the primary source of the emergence of crisis situations), which is closely interconnected with the active position of the business sector and involves the use digital technologies not only for the prevention and diagnosis of the stability of crisis situations, but also for the improvement and adaptation of all subjects of market relations in tactical conditions and a strategic perspective.

The article notes the growing importance of crisis situations in the innovation economy in the context of the need to improve the level of strategic management of

entrepreneurial structures. The study clarifies the principles of strategic management of entrepreneurial structures in the current crisis conditions, depending on the specific market situation and the phase of the crisis phenomenon, which will accelerate the inertial growth of the innovation economy in the current crisis situations.

According to the proposed author's approach, the balance of the entrepreneurial structure is a complex correspondence of quantitative and qualitative characteristics of production factors, management functions, business processes and projects of the enterprise, implemented on the basis of the principles of systematicity, synergism, purposeful rationalization of specific operating and transaction costs, transparency, use of the potential of intra-organizational and external integration, which will ensure a sustainable increase in the financial and socio-economic efficiency of the enterprise's development in the long term.

The integrated economic stability of business structures should be understood as a complex and multifactorial system of quantitative and qualitative indicators that reflect the state of development of the business structure in relation to the market situation and the external environment of the innovative economy both in conditions of stable development of the economic system and in relation to the peculiarities of crisis phenomena (economic and of a non-economic nature) and assess the level of compliance of the parameters of the internal environment with the strategic priorities of balanced development and the principles of efficiency and effectiveness of the entire complex of industrial and economic activities, including not only in the conditions of different levels of competition, but also in the integration and partnership relationship with other market participants relations based on the use of the potential of digital technologies and innovations designed on the basis of artificial intelligence.

The modified Black-Scholes economic and statistical model proposed in the dissertation allows to correctly assess the level of economic effect of implementation of entrepreneurial investment projects depending on the variant of distribution of probabilities of income, the value of total transaction costs, industry factors and the value of the risk-free rate and, on this basis, to develop recommendations for maximizing the level of financial and economic efficiency of project management as a

way to increase the level of integrated economic sustainability.

The study proves the need to improve the State policy in the field of regulation, support and control of integrated economic sustainability of business structures, taking into account the opportunities and advantages of the innovation economy. The high significance of the level of socio-economic development of a region (territory) as a factor determining the economic sustainability of business structures located or operating within its borders is confirmed. A full-fledged comprehensive assessment of the level of regional development should be the basis for justifying the decision to create a business structure or expand an existing business.

The concept of professional competences of the economic behavior of the subject of entrepreneurial activity (entrepreneurial structure) has been introduced, which should be understood as a complex set of knowledge, skills and abilities, with the help of which it is possible to ensure a high level of integrated economic stability in the conditions of a stably functioning economy and to contribute to its maintenance at the necessary level ( marginal) level in the conditions of crisis situations, both of a traditional nature, related to economic processes and economic cycles, and in conditions of completely new challenges and threats caused by changes in the external environment.

It should be emphasized that the economic sustainability gained by an enterprise structure through the use of intangible assets as one of the key forms of both investing free funds from the net profit fund in the context of economic crisis and a possible innovative product obtained during the production process and intended for further sale or leasing, which closely depends on the specific type of intellectual property.

The author proposes an economic model based on integrated approaches to providing material resources to suppliers with a view to consolidating business structures; seeking to incorporate this supplier into their structure with a view to consolidating business structures and supporting the development of production integration in the long term, which affects the final price of products not in favor of the supplier, but at the same time, the business structure in the process of incorporation creates mutually beneficial conditions for the supplier. The validity of this model

makes it possible to optimize the use of resources and the need to take into account the life cycle of production activities both in business structures and at the supplier. In order to achieve economic growth in an enterprise structure in all areas of activity, it is proposed to apply the model of the production ecosystem in environmental sustainability, where a step-by-step modeling is carried out with an analysis of each of the enterprise structures individually.

Observing the trends in the development of tools for sustainable growth of the economy of business structures, we concluded that by tracing the development of tools, methods and approaches to achieve sustainable growth of the economy of business structures, that make it possible to accelerate the implementation of strategic processes (SSRM) and (SCRM), which work in close connection with strategic processes (SMAC) and (SIOMAC) and are relevant, and their development is very rapid, since the use of these processes is of great commercial interest to both business structures and suppliers and customers. The introduction of strategic processes into the production process is a development prospect for both business organizations and suppliers and customers.

Taking into account all the presented tools that contribute to the sustainable growth of the economy of business structures, we have developed a methodology that is based on developed business processes and calculated indicators of the balanced system (BSC), in which the efforts of business structures are aimed at the final results in terms of economic, social, technological and environmental areas of activity that make it possible to stabilize the sustainable growth of the economy in the long term in the case when business structures abandon formal restrictions and use both internal and external ideas and ways to improve business processes, while the order and sequence of calculations may change in depending on the goals set by the business structure.

The study develops promising strategies for ensuring and increasing the integrated economic sustainability of business structures in the region in crisis conditions by determining their impact on the process of adaptation of a business entity to new economic conditions, which makes it possible to justify the possibilities of their use depending on the characteristics of crisis phenomena and the business structure

itself.

The situation of a general deterioration in the economic situation and reduced access of the economy and specific business structures to world markets due to martial law should be recognized as more complex and difficult. In addition to the methodological recommendations for ensuring the integrated economic sustainability of cluster structures in the current crisis conditions, the practical implementation of these recommendations should also take into account the interaction of business entities and the state, including within the framework of public-private partnership projects.

From the point of view of functional approaches and fundamentals of system analysis, the assessment of ensuring the necessary level of integrated economic stability of business structures within the framework of the implementation of public-private partnership projects and the search for new trajectories for its growth in the conditions of crisis phenomena can be considered in three key practical aspects: assessment of the level of integrated economic sustainability depending on various forms of implementation of public-private partnership projects; assessment of the level of integrated economic sustainability depending on the stage of the life cycle of the public-private partnership project; assessment of the level of integrated economic sustainability depending on the level of the ratio of funding sources for the implementation of public-private partnership projects.

*Keywords:* integrated economic sustainability, business structure, strategic management, crisis conditions, economic behaviour, economic model

## ПЕРЕЛІК ПРАЦЬ, ОПУБЛІКОВАНИХ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

*Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації*

1. Klius, Y., Sieriebriak, K., & Fomenko, D. (2023). Application of a system-synergistic approach to managing the sustainable development of regional enterprises while ensuring their economic security. *Baltic Journal of Economic Studies*, 9(5), 100-110.

DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2023-9-5-100-110>

*Особистий внесок:* створено механізм стратегічного управління сталим розвитком регіональних підприємств з використанням системно-синергетичного підходу, який включає систему ресурсів, методів та інструментів впливу на інноваційні процеси і базується на принципах самоорганізації складних систем у процесі їх адаптації до змін в умовах нестабільного зовнішнього середовища та забезпечення економічної безпеки.

2. Klius, Y., Melnik, M., & Fomenko, D. (2024). The role of the accounting aspect of innovative activities of regional enterprises in ensuring their economic sustainability. *Baltic Journal of Economic Studies*, 10(1), 105-111.

DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-1-105-111>

*Особистий внесок:* досліджено джерела фінансування та особливості обліку інноваційної діяльності підприємств, основними з яких є державні ресурси та ресурси підприємств та інших суб'єктів господарювання.

3. Tyshchenko, V., Kovtun, O., & Fomenko, D. (2024). Conceptual bases of strategic management of integrated economic sustainability of entrepreneurial structures in crisis conditions. *Baltic Journal of Economic Studies*, 10(2), 258-264.

<https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-2-258-264>

*Особистий внесок:* представлено основні стратегії, спрямовані на підвищення рівня інтегрованої економічної стійкості підприємницької структури в умовах кризових явищ.

4. Ключ, Ю., Фоменко, Д. Інноваційна складова економічної стійкості підприємств регіону. *Via Economica*. 2023. № 3. С. 133-137.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2023-3-20>

*Особистий внесок:* удосконалено класифікацію факторів, що формують інноваційну активність підприємства.

5. Klius Yuliia, Fomenko Denys. Characterization of methods of innovation management at the enterprises of the region to ensure their economic sustainability. *Інтелект XXI № 1*. 2023. С. 82-87.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2023-1.15>

*Особистий внесок:* надано характеристику методів управління інноваціями в корпоративній структурі та їх застосування в умовах кризового стану.

6. Ключ, Ю. І., Фоменко, Д. В. Визначення залежності економічної стійкості підприємств регіону від їх інноваційної сприйнятливості. *Підприємництво і торгівля*. 2023. № 38. С. 94-99.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-38-12>

*Особистий внесок:* розроблено систему показників оцінки економічної ефективності інвестицій в інновації, наведено їх характеристику та розрахунки. Оцінено рівень впливу інноваційної сприйнятливості на економічну стійкість підприємства на основі стандартної шкали бажаності.

7. Ключ, Ю., Фоменко, Д. Удосконалення підходу до оцінювання економічної стійкості підприємств регіону. *Mechanism of an Economic Regulation*. 2023. № 4 (102). С. 66-70.

DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2023.102.11>

*Особистий внесок:* Доведено, що кількість показників, які необхідні для оцінювання інноваційного потенціалу, здатного забезпечити економічну стійкість діяльності підприємства, має обмежуватися їх практичною застосовністю, витратами на розробку та отримання інформації.

8. Klius Yuliia, Fomenko Denys. The impact of innovation risks on the economic sustainability of regional enterprises. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2023. № 49. С. 158-181.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-49-30>

*Особистий внесок:* обґрунтовано вибір конкретного методу управління інноваційними ризиками в залежності від досвіду менеджера і можливостей підприємства

9. Serikova Olha, Syvochka Vasyl, Fomenko Denys. Problems of forming competitive regional innovation systems. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2023. Випуск 1(281). С. 49-54.

DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-281-1-49-54>

*Особистий внесок:* визначено необхідність розроблення напрямів та заходів державної підтримки з метою створення сприятливих умов для інвестування в інновації, а також покладання відповідальності на державні організації.

10. Klius Yuliia, Fomenko Denys. Development of a mechanism for strategic management of sustainable development of regional enterprises. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2023. № 4(280). С. 5-11.

DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2023-280-4-5-11>

*Особистий внесок:* сформовано механізм стратегічного управління сталим розвитком підприємств регіону, що включає систему ресурсів, методів та інструментів впливу на інноваційні процеси та заснований на принципах самоорганізації складних систем у процесі їх адаптації до змін нестабільного середовища та забезпечення економічної безпеки.

11. Фоменко, Д.В., Осьмак, Д.І. Організаційно-економічні особливості кризових ситуацій в інноваційній економіці. *Причорноморські економічні студії*. 2023. № 85. С. 59-65.

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.85-11>

*Особистий внесок:* доведено, що в умовах економічної системи основним напрямом, з точки зору теорії антикризового управління, слід визнати адаптацію до умов функціонування ринку, що поступово змінюються, що відбувається під впливом кризових ситуацій середньострокового характеру.

12. Серебряк, К.І., Фоменко, Д.В. Ensuring integrated economic sustainability of business structures in the current crisis conditions. *Бізнес-навігатор*. 2023. № 2 (75). С. 184-189.

DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.75-31>

*Особистий внесок:* досліджено особливості кризових явищ та їх деструктивного впливу на функціонування підприємницьких структур та розроблено рекомендації щодо забезпечення їх економічної стійкості.

13. Sieriebriak K., Fomenko D. Development of perspective strategies for ensuring integrated economic sustainability of business structures in crisis conditions. *Причорноморські економічні студії*. 2023. № 86. С. 63-68.

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.86-10>

*Особистий внесок:* запропоновано та проаналізовано стратегії підприємницького суб'єкта по відношенню до зміни рівня інтегрованої економічної стійкості, що слід розглядати комплексно, і на їх основі сформовано конкретні лінії стратегічного управління в контексті певної парадигми.

14. Fomenko D., Dimchohlo A., Osmak D. A hybrid approach to managing the economic sustainability of enterprises in the crisis period. *Приазовський економічний вісник*. 2023. № 2(34). С. 67-72.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2023-2-12>

*Особистий внесок:* розглянуто наслідки та причинно-наслідкові зв'язки у рамках гібридного підходу до управління економічною стійкістю підприємств та запропоновано шляхи його вдосконалення.

15. Fomenko D., Dimchohlo A., Osmak D. Justification of vulnerability of enterprises with weak dynamics in the crisis period. *Підприємництво та інновації*. 2023. № 27. С. 104-107.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/27.18>

*Особистий внесок:* обґрунтовано необхідність та актуальність розроблення стратегій організації виробництва в кризовий період для підприємств зі слабкою динамікою, а також наголошено на основних ознаках таких підприємств.

16. Fomenko D., Dimchohlo A., Pimenov V. Analysis of problems of economic stability of enterprises with weak dynamics in the crisis period. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 5 (05). С. 148-151.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-5-25>

*Особистий внесок:* проаналізовано проблеми економічної стійкості підприємств зі слабкою динамікою в кризовий період та надано пропозиції заходів щодо покращення ситуації.

17. Fomenko D., Dimchohlo A., Pimenov V. Application of mathematical models in overcoming the crisis state of economically unstable enterprises *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету Серія: Економіка і менеджмент*. 2023. № 57. С. 96-100.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-2675/2023-57-13>

*Особистий внесок:* побудовано експертну систему, яка дозволяє вирішувати задачу оцінювання антикризової стійкості підприємств у вигляді аналізу критичності ступеня їх нединамічності в аспекті основних параметрів кризи, що насувається.

18. Klius Y, Fomenko D., Shi Guangming. Some aspects of state support of innovation processes in the region. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2024. № 4(284). С. 43-48.

DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-284-4-43-48>

*Особистий внесок:* проаналізовано рівень державного регулювання інвестиційної та інноваційної діяльності в Україні, а також виявлено проблеми розвитку інноваційного потенціалу промислових підприємств.

19. Fomenko D., Nizhnikov O., Pimenov V. The role of the innovation ecosystem as a tool for innovation development. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2024. № 4(284). С. 30-35.

DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-284-4-30-35>

*Особистий внесок:* проведено аналіз різних поглядів і основних підходів до розуміння інноваційних екосистем, що дозволило виявити переваги екосистем в порівнянні з традиційними інноваційними системами і обґрунтувати

необхідність розвивати промисловість як інноваційну екосистему.

20. Охріменко, О. О., Фоменко, Д. В., Ситайло, У. В. Інтеграція цілей сталого розвитку ООН у бізнес-стратегії корпоративної соціальної відповідальності: виклики та можливості консалтингу. *Стала економіка*. 2024. № 10.

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13326287>

*Особистий внесок:* розроблено структуровану рамкову модель для інтеграції цілей стійкого розвитку у стратегії корпоративної соціальної відповідальності.

21. Fomenko D., Dimchohlo A., Osmak D. Peculiarities of strategic behaviour of enterprises in the economic crisis. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2024. № № 1(85). С. 144-147.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2024-85-22>

*Особистий внесок:* визначено особливості стратегічної поведінки підприємств в умовах економічної кризи.

*Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:*

22. Фоменко Д.В. Конкурентні переваги підприємств у кризовий період. Розвиток обліку, аудиту та оподаткування в умовах інноваційної трансформації соціально-економічних систем: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 30 листоп. 2023 р. Кропивницький: ЦНТУ, 2023. С. 443-446.

23. Ключ Ю.І., Фоменко Д.В. Проблеми стійкості підприємницьких структур. Управління розвитком соціально-економічних систем: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 21-22 берез. 2024 р. Харків: Державний біотехнологічний університет, 2024. С. 51-53.

*Особистий внесок:* доведено, що основним результатом вирішення завдань зі стійкого зростання економіки в промисловості є визначення ключових елементів існуючого організаційно-економічного механізму розвитку промислового виробництва.

24. Ключ Ю.І., Фоменко Д.В. Необхідність підвищення інноваційної активності як фактору резистентності в умовах кризових ситуацій. Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 17-19 квіт. 2024 р. Київ : Видавничий дім "Києво-Могилянська академія", 2024. С. 51-53.

*Особистий внесок:* розглянуто залежність рівня інноваційної активності підприємницьких структур від рівня резистентності до умов кризових ситуацій.

25. Фоменко Д.В. Критерії віднесення підприємницького суб'єкта до інноваційного. Актуальні проблеми життєдіяльності суспільства : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 24-25 квіт. 2024 р., Кременчук : КрНУ ім. Михайла Остроградського, 2024. С. 184-185.

26. Фоменко Д.В. Особливості кризових ситуацій в інноваційній економіці. Обліково-аналітичне та організаційно-економічне забезпечення розвитку регіону : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 29 квіт. 2024р., Київ : СНУ ім. В. Даля, 2024. С. 256-260.

27. Фоменко Д.В. Трансакційні витрати як визначальний критерій оптимальної щільності інституційного простору. Пріоритети розвитку фінансів, менеджменту та маркетингу: традиції, моделі, перспективи : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 28 трав. 2024 р., Київ : СНУ ім. В. Даля, 2024. С. 147-149.

28. Klius Yuliia, Fomenko Denys. Stages of assessing the economic sustainability of agricultural enterprises by criteria. Використання інформаційних технологій для оптимізації процесів виробництва сільськогосподарської продукції та управління підприємствами (Агро-ІТ) : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 28-29 берез. 2024 р., Київ : СНУ ім. В. Даля, 2024. С. 218-220.

*Особистий внесок:* доповнено критерії оцінки економічної стійкості сільськогосподарських підприємств.

29. Fomenko Denys. Modelling of economic development of the region. Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 13 верес. 2024р., Одеса : ОНЕУ, 2024. С. 131-132.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	22
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ХАРАКТЕРИСТИКИ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ	
1.1. Загальна характеристика класичних і сучасних підходів до визначення сутності кризи в контексті діяльності підприємницьких структур .....	35
1.2. Організаційно-економічні особливості кризових ситуацій в інноваційній економіці .....	46
1.3. Принципи стратегічного управління підприємницькими структурами в сучасних кризових умовах .....	57
Висновки до розділу 1.....	70
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ОЦІНКА ІНТЕГРОВАНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР	
2.1. Стійкість підприємницьких структур як категорія соціально-економічних досліджень .....	72
2.2. Функціональні аспекти інтеграції підприємницьких структур як основи їх економічної стійкості .....	86
2.3. Мінімізація загроз зниження інтегрованої економічної стійкості в умовах сучасних кризових явищ. ....	118
Висновки до розділу 2.....	141
РОЗДІЛ 3. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРОВАНОЮ ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР В КРИЗОВИХ УМОВАХ	
3.1. Вплив факторів зовнішнього середовища на стратегічне управління інтегрованою економічною стійкістю підприємницьких структур .....	144
3.2. Вплив факторів внутрішнього середовища на стратегічне управління інтегрованою економічною стійкістю підприємницьких структур .....	167
3.3. Роль нематеріальних активів у процесі забезпечення інтегрованої економічної стійкості підприємницьких структур в кризових умовах .....	177

Висновки до розділу 3.....	188
<b>РОЗДІЛ 4. ІНСТРУМЕНТАРІЙ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРОВАНОЮ ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР В КРИЗОВИХ УМОВАХ</b>	
4.1.Методи моделювання стратегічного управління інтегрованою економічною стійкістю підприємницьких структур .....	191
4.2.Формування інструментарію стратегічного управління інтегрованою економічною стійкістю підприємницьких структур.....	211
4.3.Оцінювання використання інструментарію стратегічного управління інтегрованою економічною стійкістю підприємницьких структур .....	225
Висновки до розділу 4.....	243
<b>РОЗДІЛ 5. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРОВАНОЮ ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР В КРИЗОВИХ УМОВАХ</b>	
5.1.Розробка перспективних стратегій зростання інтегрованої економічної стійкості підприємницьких структур.....	245
5.2.Рекомендації щодо забезпечення інтегрованої економічної стійкості підприємницьких структур .....	272
5.3. Формування заходів щодо підвищення інтегрованої економічної стійкості підприємницьких структур в кризових умовах.....	288
Висновки до розділу 5.....	299
ВИСНОВОК .....	301
Список використаних джерел.....	309
Додатки .....	336

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Вплив кризових ситуацій на розвиток підприємницьких структур вимагає від них необхідності формування і розвитку системи антикризового управління, яка була б спрямована на максимальну протидію наслідкам впливу кризової ситуації на ділову активність та можливості для забезпечення певного зростання вже в посткризовий етап у разі циклічного характеру економічної кризи. Одним з елементів даної системи слід визнати управлінський блок, який регулював би питання забезпечення, підтримки та зростання рівня економічної стійкості підприємницької структури.

В умовах інноваційної економіки зниження кризових явищ можливе лише за допомогою тісної взаємодії між усіма учасниками ринку на основі використання цифрових технологій та підвищення рівня персональної соціальної відповідальності за прийняття тих чи інших управлінських рішень. В іншому випадку, можна спостерігати лише подальше погіршення економічної кризи, що здатна перейти за рамки виключно зниження рівня ділової активності та зростання показників макроекономічної нестабільності та набути рис соціально-економічної катастрофи, що призводить до руйнування суспільних основ та втрати технологічного суверенітету.

Таким чином, своєчасним та актуальним є комплексне дослідження та подальший системний розвиток теорії та методології стратегічного управління економічною стійкістю підприємницьких структур у контексті розробки корпоративних стратегій, орієнтованих не тільки на стабільну кон'юнктуру ринку та стійкий вектор впливу з боку зовнішнього середовища, насамперед держави, але і передбачуваних можливих погіршень обстановки в зв'язку з настанням певних кризових явищ різної форми і рівня циклічності.

Теоретичні аспекти організації підприємницької діяльності та стратегічного управління, концептуальні підходи до підвищення ефективності та результативності суб'єктів підприємницької діяльності в умовах ринкової економіки, сучасні тенденції економіки підприємництва розглянуті у наукових

працях та дослідженнях таких авторів як І. Ансофф, З. Бауман, Р. Грант, Р. Гроссман, Дж. Гелбрейт, П. Друкер, Дж. Каплан, Дж. Кейнс, А. Кінг, Р. Коуз, А. Маршалл, Ф. Найт, Д. Нортон, М. Портер, А. Томпсон, Дж. Ходжсон, Й. Шумпетер.

Питання забезпечення економічної стійкості підприємницьких структур, пошук нових траєкторій і можливостей для зростання рівня економічної стійкості, методичні підходи до реалізації державної політики та регулювання підприємницьких структур з погляду впливу на рівень їхньої економічної стійкості відображені у роботах таких вітчизняних дослідників, як В. Забродський, В. Акімов, В. Боковець, О. Вартанова, І. Заблудська, Е. Коренев, О. Кудріна, Є. Борщук; Н. Кульбака, О. Маслак, Є. Овчаренко, О. Птащенко, І. Семененко, О. Зеткіна, В. Василенко, В. Іванов, О. Ареф'єва.

Серед вчених, які досліджують питання антикризового управління підприємницькими структурами та практичні аспекти забезпечення економічної стійкості суб'єктів підприємницької діяльності у сучасних умовах слід виділити: К. Боулдинга, Т. Джексона, Е. Сімса, П. Кругмана, Г. Дейлі та Г. Гарднера; Л. А. Костирко, В. М. Трегобчука, І. В. Грановську та Т. М. Одінцову, В. А. Гросул, Н. В. Шандову і Х. Р. Гальчак; Л. Г. Мельник.

Незважаючи на досить високий рівень теоретичного та методологічного опрацювання актуальної проблематики і питань, пов'язаних з визначенням функціональних кордонів та організаційно-економічних особливостей економічної стійкості підприємницьких структур у науковій літературі, існує низка певних функціонально-структурних областей, що не повністю розкриті у сучасних підходах у рамках ідентифікації досліджуваної наукової категорії.

Багато дослідників спочатку орієнтовані на оцінку економічної стійкості за умов стабільно функціонуючої економіки. У зв'язку з цим необхідно посилити методологічні аспекти, пов'язані з оцінкою економічної стійкості саме в умовах кризових явищ як класичного варіанта розвитку подій (дисбаланс попиту та пропозиції, неефективна державна грошово-кредитна, фінансова та валютна політика), так і сучасних кризових явищ (переважання кризових ситуацій

неекономічного характеру, здатних різко, в короткостроковій перспективі, значно погіршити ринкову кон'юнктуру).

В існуючих наукових підходах до визначення та оцінки економічної стійкості підприємницьких структур практично немає розмежування між основною операційною діяльністю та здійсненням проектної діяльності (наприклад, у контексті реалізації та фінансування конкретних проектів у різних секторах економіки, у тому числі на основі використання механізму державно-приватного партнерства).

Зазначені обставини засвідчують актуальність теми дисертаційного дослідження і визначили його мету, завдання та логіку.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційну роботу виконано відповідно до плану наукових досліджень Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля (м. Київ), Сумського державного педагогічного університету імені А.С. Макаренка (м. Суми) та Університету Григорія Сковороди в Переяславі. При виконанні теми ДН 03-19 "Теоретико-методологічні основи управління для забезпечення сталого розвитку на регіональному рівні в умовах гібридних загроз та постконфліктної трансформації" (номер державної реєстрації 0119U100436, 2019-2021 рр.) (СНУ ім. В. Даля) автором розроблена послідовність формування стратегії стійкого розвитку промислового підприємства на інноваційній основі. При виконанні теми "Інноваційні стратегії управління бізнес-процесами суб'єктів підприємництва" (номер державної реєстрації 0121U109191, 2021-2025 рр.) (СумДПУ ім. А.С. Макаренка) автором досліджено функціональні аспекти інтеграції підприємницьких структур як основи їх економічної стійкості. При виконанні теми "Розвиток національної економіки в умовах трансформаційних процесів та глобалізаційних змін: тенденції й механізми впливу на проблеми теорії і практики", (номер державної реєстрації 0121U110960, 2021-2024 рр.) (Університет Григорія Сковороди в Переяславі) автором доповнено та розширено існуючі методичні підходи до оцінки економічної стійкості. При виконанні теми "Розвиток національної економіки в умовах трансформаційних

процесів та глобалізаційних змін: тенденції й механізми впливу на проблеми теорії і практики", (номер державної реєстрації 0124U003187, 2024-2027 рр.) (Університет Григорія Сковороди в Переяславі) автором запропоновано підходи щодо проведення кількісної оцінки впливу соціально-економічного стану регіону на рівень економічної стійкості підприємницьких структур.

**Мета й завдання дослідження.** Мета дисертаційного дослідження полягає у розробці теоретичних положень, методологічних підходів та методичних рекомендацій щодо формування та розвитку концептуальних засад стратегічного управління економічною стійкістю підприємницьких структур в нових кризових умовах з урахуванням впливу цифровізації, початку формування принципів інноваційної економіки та необхідності забезпечення технологічного суверенітету України.

Для досягнення мети дослідження було поставлено і вирішено такі завдання:

досліджено вплив сучасних кризових явищ на комплексний розвиток підприємницьких структур;

визначено основні організаційно-економічні особливості кризових ситуацій в інноваційній економіці;

визначено та охарактеризовано основні засади стратегічного управління підприємницькими структурами в сучасних кризових умовах;

розкрито основні підходи до визначення сутності, видів та внутрішньої структури економічної стійкості підприємницьких структур;

доповнено та розширено існуючі методичні підходи до оцінки економічної стійкості;

доповнено перспективні інструменти підтримки інтеграції підприємницьких структур;

розроблено методичні підходи до мінімізації ризику зниження інтегрованої економічної стійкості за умов сучасних кризових явищ;

запропоновано підходи щодо проведення кількісної оцінки впливу соціально-економічного стану регіону на рівень економічної стійкості

підприємницьких структур;

сформовано та змістовно інтерпретовано професійні компетенції економічної поведінки суб'єктів підприємницької діяльності,

запропоновано економічну модель стратегічного управління інтегрованою економічною стійкістю підприємницьких структур;

обґрунтовано виділення із стратегічного процесу управлінського обліку та контролю (SMAC) стратегічного процесу міжорганізаційного управлінського обліку та контролю (SIOMAC);

розроблено методику використання інструментарію стійкого зростання економіки підприємницьких структур;

виявлено організаційно-економічні особливості та послідовність формування та вдосконалення антикризових стратегій управління економічною стійкістю підприємницьких структур,

розроблено пропозиції щодо методичного забезпечення процесу кластеризації підприємницьких структур,

запропоновано практичні рекомендації щодо забезпечення економічної стійкості проектів державно-приватного партнерства.

*Об'єктом дослідження є підприємницькі структури регіону за умов кризових явищ.*

*Предметом дослідження є теоретичний базис, методологічні засади та практичний інструментарій стратегічного управління економічною стійкістю підприємницьких структур в умовах змінної ринкової кон'юнктури, розвитку кризових явищ і підвищення рівня невизначеності в економіці підприємництва.*

**Методи дослідження.** Методологічну основу дослідження склали положення системного підходу та аналізу, синергетичного підходу до оцінки сутності стійкості як окремої наукової категорії, процесного підходу в контексті розробки методологічних положень забезпечення інтегрованої економічної стійкості підприємницьких структур. Теоретичною основою дисертаційного дослідження є концептуальні підходи, теоретичні положення та методики, представлені у ключових роботах вітчизняних та зарубіжних авторів з

проблематики підвищення ефективності економіки підприємництва, теорії системного підходу, теорії антикризового управління ринковими структурами, теорії забезпечення конкурентоспроможності, теорії економічної стійкості, теорії збалансованої теорії інноваційної економіки, теорії галузевих ринків, а також положень економічної теорії, теорії державного регулювання, теорії загального та стратегічного менеджменту.

Нормативну основу дослідження склали чинні нормативні акти України з питань регулювання функціонування та розвитку об'єктів всіх рівнів соціально-економічної системи держави.

Інформаційною базою дослідження є статистичні дані Державної служби статистики України, міжнародних організацій, ресурси мережі Internet, а також результати власних досліджень.

У дослідженні використано: *загальнонаукові методи дослідження (аналізу та синтезу, дедуктивний метод, системний підхід)* (в обґрунтуванні загальної логіки дослідження, при формуванні предметного поля дослідження); *таксономічний* (при аналітичному огляді понятійного апарату дослідження); *історико-логічний* (при дослідженні розвитку кризових явищ); *спостережень, анкетування та інтерв'ювання* (при інтерпретації професійних компетенцій економічної поведінки суб'єктів підприємницької діяльності); *феноменологічного аналізу* (в дослідженні вплив сучасних кризових явищ на комплексний розвиток підприємницьких структур, при визначенні основні організаційно-економічні особливості кризових ситуацій в інноваційній економіці); *метод логічного узагальнення та проблемного аналізу* (при формуванні предметного поля стратегічного управління економічною стійкістю підприємницьких структур); *метод аспектного аналізу* (в аналізі перспективних інструментів підтримки інтеграції підприємницьких структур та методичних підходів до мінімізації ризику зниження інтегрованої економічної стійкості за умов сучасних кризових явищ); *індексний метод* (при апробації економічної моделі стратегічного управління інтегрованою економічною стійкістю підприємницьких структур); *матричний метод* (при формуванні укрупнених

груп індикаторів для розрахунку комплексного показника оцінки впливу соціально-економічного стану регіону (території) на рівень формування і розвитку інтегрованої економічної стійкості); *графічний метод* (при відображенні результатів щодо проведення кількісної оцінки впливу соціально-економічного стану регіону на рівень економічної стійкості підприємницьких структур); *метод алгоритмізації* (при розробленні алгоритму формування та розвитку професійних компетенцій економічної поведінки суб'єкта підприємницької діяльності в процесі забезпечення інтегрованої економічної стійкості); *метод акцентуації* (при виділенні із стратегічного процесу управлінського обліку та контролю (SMAC) стратегічного процесу міжорганізаційного управлінського обліку та контролю (SIOMAC)); *конструктивний підхід* (при розробленні методичних підходів до мінімізації ризику зниження інтегрованої економічної стійкості за умов сучасних кризових явищ); *метод кластеризації* (при виявленні організаційно-економічних особливостей та послідовності формування та вдосконалення антикризових стратегій управління економічною стійкістю підприємницьких структур).

Для оброблення даних при проведенні аналізу використано сучасні комп'ютерні технології, прикладний пакет програм MS Office.

**Наукова новизна одержаних результатів.** Основний науковий результат дисертаційної роботи полягає у розробці теоретичних положень та методологічних засад щодо стратегічного управління економічною стійкістю підприємницьких структур регіону у кризових умовах на основі запропонованих економічної моделі стратегічного управління інтегрованою економічною стійкістю підприємницьких структур, методики використання інструментарію стійкого зростання економіки підприємницьких структур та методичних підходів до мінімізації ризику зниження інтегрованої економічної стійкості за умов сучасних кризових явищ.

Наукова новизна основних результатів дослідження полягає у такому:

*уперше:*

сформовано підхід до визначення професійних компетенцій економічної

поведінки суб'єкта підприємницької діяльності як комплексного набору знань, навичок, організаційних можливостей і стратегічних підходів, за допомогою яких можна забезпечити високий рівень інтегрованої економічної стійкості в умовах стабільно функціонуючої економіки та сприяти її підтримці на необхідному (граничному) рівні в умовах кризових ситуацій як традиційного характеру, пов'язаних з економічними процесами і економічними циклами, так і в умовах абсолютно нових викликів та загроз, зумовлених зміною зовнішнього середовища;

розроблено інструментарій стійкого розвитку економіки підприємницьких структур, який враховує специфіку бізнес-процесів та інтегрує систему розрахункових показників збалансованого зростання, особливістю якого є орієнтація підприємств на досягнення економічних, соціальних, технологічних та екологічних результатів та довгострокової економічної стійкості, що дає змогу підприємницьким структурам оптимізувати бізнес-процеси, відмовляючись від жорстких формальних обмежень і використовуючи як внутрішні, так і зовнішні джерела інновацій, що сприяє гнучкому управлінню змінами та підвищенню конкурентоспроможності;

*удосконалено:*

підходи до оцінки економічної стійкості підприємницьких структур завдяки модифікації інтегрального показника не лише виключно за рахунок детермінуючих індикаторів внутрішнього середовища, але і за рахунок врахування впливу низки факторів зовнішнього оточення, за допомогою яких забезпечується економічна ефективність, збалансованість і стійкість всіх бізнес-процесів підприємницької структури як в умовах стабільної кон'юнктури, так і з урахуванням впливу кризових ситуацій;

інструментарій підтримки розвитку стратегічного процесу (SSRM) і контролю стратегічного процесу управлінського обліку і контролю (SMAC) за участю ключових драйверів процесів управління взаєминами з постачальниками та клієнтами (SCRM) та використанням збалансованої системи показників (BSC), що дозволить здійснювати системний моніторинг стану стійкості

підприємницьких структур та відслідковувати вплив кризових умов на їхню стійкість;

підхід щодо визначення комплексного впливу соціально-економічного стану регіону (території) на рівень формування та розвитку інтегрованої економічної стійкості підприємницьких структур, який ґрунтується на розрахунку відповідного інтегрального показника та низки груп індикаторів, та враховує ступінь розвитку кризових явищ, які впливають на економічну стійкість підприємницьких структур, що є частиною безперервного процесу вдосконалення бізнесу з метою досягнення довгострокової економічної стійкості підприємницьких структур;

економічну модель стратегічного управління інтегрованою економічною стійкістю підприємницьких структур, спрямовану на збільшення попиту на продукцію через підвищення платоспроможності підприємств, що базується на інтегрованих підходах до забезпечення постачальників матеріальними ресурсами, сприяє укрупненню бізнес-структур, зміцненню їх ринкових позицій, розвитку виробничої інтеграції та забезпечує довгострокову економічну стійкість підприємницьких структур та конкурентні переваги;

*уточнено:*

визначення наукової категорії "інтегрована економічна стійкість підприємницьких структур регіону", під якою розуміється стан розвитку підприємницької структури як в умовах стабільного розвитку економічної системи, так і в кризових умовах (економічного та неекономічного характеру), який визначається на основі системи кількісних та якісних показників, що оцінюють рівень відповідності параметрів внутрішнього середовища підприємницької структури стратегічним пріоритетам збалансованого розвитку і принципам ефективності та результативності всього комплексу виробничо-господарської діяльності, на основі використання потенціалу цифрових та інноваційних технологій (у тому числі штучного інтелекту);

принципи стратегічного управління підприємницькими структурами в кризових умовах залежно від ринкової ситуації та фази кризового явища шляхом

додавання принципів – системності урахування впливу кризових явищ, необхідності активного розвитку людського та інтелектуального капіталу підприємницької структури, орієнтації на формування та розвиток партнерських відносин на різних рівнях управління – що дозволить прискорити зростання економічної стійкості підприємницьких структур в кризових умовах;

*отримали подальший розвиток:*

підхід до виявлення кризових ситуацій в інноваційній економіці (можливість формування індивідуальних антикризових траєкторій розвитку підприємницьких структур регіону, глобальний характер виникнення та розвитку кризових ситуацій, висока швидкість поширення кризової ситуації, необхідність підвищення інноваційної активності як фактору резистентності в умовах кризових ситуацій тощо) та ідентифікації їх впливу на функціонування та розвиток підприємницьких структур, що дозволить істотно вдосконалити різні бізнес-процеси з погляду перерозподілу ресурсної бази і пошуку нових інноваційних управлінських рішень, спрямованих на підвищення рівня економічної стійкості підприємницьких структур за умов зміни ринкової кон'юнктури;

методичний підхід до мінімізації ризику зниження інтегрованої економічної стійкості підприємницьких структур в умовах кризових явищ на основі модернізації моделі Блека-Шоулза, яку використано для оцінки економічного ефекту від реалізації будь-яких типів інвестиційних проектів підприємницьких структур;

рекомендації щодо забезпечення інтегрованої економічної стійкості кластерних підприємницьких структур у кризових ситуаціях, спрямовані на розвиток системи українського підприємництва в умовах погіршення економічної кон'юнктури та появи нових загроз та ризиків для ведення підприємницької діяльності на національних та міжнародних ринках;

стратегії зміцнення та розвитку інтегрованої економічної стійкості підприємницьких структур в кризових умовах, які враховують їхній вплив на адаптацію бізнесу до нових умов господарювання, забезпечують гнучкість

управлінських рішень та дозволяють застосовувати їх відповідно до специфіки кризових явищ і особливостей кожної підприємницької структури;

комплекс практичних заходів щодо підвищення інтегрованої економічної стійкості проектної діяльності підприємницьких структур в проєктах державно-приватного партнерства, що сприяє посиленню стійкості підприємницьких структур, ефективному розподілу ресурсів та стимулюванню довгострокового розвитку в умовах економічної нестабільності;

виокремлення стратегічного міжорганізаційного процесу управлінського обліку та контролю (SIOMAC) зі стратегічного процесу управління, оскільки різні рівні виробничої інтеграції потребують як формальних, так і неформальних механізмів контролю, що дозволяє підприємницьким структурам ефективно оцінювати стратегічні альтернативи, підтримувати сталі відносини з партнерами по ланцюгу поставок та використовувати додаткові міжорганізаційні дані для адаптації до сучасних викликів ринку.

**Практична значимість** дисертаційної роботи визначається можливістю використання одержаних практичних результатів при розробці нормативно-правової документації, державних і регіональних програм державної підтримки та стимулювання підприємницьких структур в умовах кризи, при формуванні та апробації корпоративних антикризових стратегій забезпечення економічної стійкості, при обґрунтуванні ефективності партнерської взаємодії в умовах нестабільної економічної кон'юнктури.

До результатів, що мають найбільше практичне значення, належать: алгоритм формування та розвитку професійних компетенцій економічної поведінки суб'єкта підприємницької діяльності в процесі забезпечення інтегрованої економічної стійкості, методика використання інструментарію стійкого зростання економіки підприємницьких структур, інструментарій підтримки інтеграції підприємницьких структур, представлений стратегічними процесами управління взаємин з постачальниками та клієнтами (SSRM та SCRM), методичні підходи до мінімізації ризику зниження інтегрованої економічної стійкості в умовах сучасних кризових явищ на основі модернізації

моделі Блека-Шоулза, економічна модель стратегічного управління інтегрованою економічною стійкістю підприємницьких структур, практичні заходи щодо підвищення інтегрованої економічної стійкості проектної діяльності на основі державно-приватного партнерства у сучасних кризових умовах.

Наукові положення та результати дослідження розглянуто, схвалено та визнано доцільними до використання в практиці діяльності ПВП "Союзергоремонт" (довідка № 240/1 від 24.01.2024 р.), ТОВ "Торговий дім "Р-Трейд" (довідка № 17/2 від 22.11.2024 р.), ТОВ "Стравей-Груп" (довідка № 18 від 04.02.2024 р.), ТОВ "Стравей-Продакшн" (довідка № 11 від 28.11.2023 р.), ТОВ "Спільне українсько-німецьке підприємство "2К" (довідка № 33/1 від 03.03.2024 р.), Консорциуму "СоюзБуд" (довідка № 131/2 від 12.04.2024 р.).

Окремі положення дисертаційної роботи використовуються в навчальному процесі у Східноукраїнському національному університеті імені Володимира Даля Міністерства освіти і науки України при викладанні дисциплін економічного профілю (довідка № 126/08 від 07.02.2024р.).

**Особистий внесок здобувача.** Наукові положення, основні результати та висновки дисертаційної роботи є результатом самостійно проведеного автором дослідження щодо теоретичних та методологічних засад стратегічного управління економічною стійкістю підприємницьких структур. Внесок автора в колективно опубліковані наукові праці конкретизовано у списку публікацій.

**Апробація результатів дисертаційної роботи.** Результати дисертаційного дослідження представлялися на низці міжнародних, міжрегіональних, регіональних наукових та науково-практичних конференцій, наукових форумах, семінарах, круглих столах, де отримали схвалення наукової громадськості: Міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток обліку, аудиту та оподаткування в умовах інноваційної трансформації соціально-економічних систем», Кропивницький, 30 листопада 2023 р.; Міжнародній науково-практичній конференції «Управління розвитком соціально-економічних систем», Харків, 21-22 березня 2024 р.; II Міжнародній науково-практичній

конференції «Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу», Київ, 17-19 квітня 2024 р.; Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми життєдіяльності суспільства», Кременчук, 24-25 квітня 2024 р.; VII міжнародній науково-практичній конференції «Обліково-аналітичне та організаційно-економічне забезпечення розвитку регіону», Київ, 29 квітня 2024 р.; Міжнародній науково-практичній конференції «Пріоритети розвитку фінансів, менеджменту та маркетингу: традиції, моделі, перспективи», Київ, 28 травня 2024 р.; IV Міжнародній науково-практичній конференції «Використання інформаційних технологій для оптимізації процесів виробництва сільськогосподарської продукції та управління підприємствами» (Агро-ІТ), Київ, 28-29 березня 2024 р.; Міжнародній науково-практичній конференції «Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики», Одеса, 13 вересня 2024р.

**Публікації.** За темою дисертації опубліковано 29 наукових праць, серед яких 18 статей – у наукових фахових виданнях України, 3 статті – у виданнях, що входять до міжнародних наукометричних баз Scopus і Web of Science, 8 публікацій – у матеріалах наукових конференцій та інших наукових виданнях. Загальний обсяг публікацій – 19,67 д.а., з яких особисто автору належить 14,26 д.а.

**Структура та обсяг дисертації** Дисертаційна робота складається зі вступу, п'яти розділів, висновків, викладених на 309 сторінках друкованого тексту. Матеріали дисертації містять 31 таблицю та 29 рисунків, які наведено на 82 сторінках. Список використаних джерел з 282 найменувань розміщено на 25 сторінках, 3 додатки – на 14 сторінках.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ХАРАКТЕРИСТИКИ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ**

### **1.1. Загальна характеристика класичних і сучасних підходів до визначення сутності кризи в контексті діяльності підприємницьких структур**

Сучасна економічна система, що переживає системний перехід до нових принципів і форм господарювання в умовах інноваційних перетворень та цифрової трансформації, продовжує стикатися з різними аспектами макроекономічної нестабільності, такими як безробіття та інфляція, та зазнає впливу спекулятивних коливань на міжнародному валютному та фінансовому ринках, переживає періодичне зростання дисбалансу у міжнародному торговому балансі. Кожне з цих явищ, хоча і має різну природу і рівень впливу на стабільність економічної системи, може бути охарактеризована як частина економічної кризи.

Разом із тим, говорячи про соціально-економічні особливості кризових явищ в економічній сфері, необхідно зазначити, що сама дефініція «криза» має багатофункціональний характер і не є виключно прерогативою для дослідження в рамках економічної теорії у зв'язку з особливою значимістю даної категорії для людського суспільства в цілому. На основі аналізу різних наукових напрямів та шкіл, що розглядають питання, пов'язані з кризою, з точки зору характеристики її як системного явища, можна виділити цілу низку альтернативних варіантів (табл. 1.1).

При цьому, з погляду мети та логіки проведення наукового дослідження, найбільш важливим у даному випадку є визначення взаємозв'язку досліджуваного виду кризи з економічною кризою, а також оцінка впливу економічної кризи на вид кризи, що досліджується.

Таблиця 1.1

Взаємозв'язок і взаємовплив економічної кризи як важливої багатфункціональної категорії з іншими видами криз (складено автором)

Найменування виду кризи	Характеристика кризової ситуації	Основний об'єкт кризової ситуації	Взаємозв'язок досліджуваного виду кризи з економічною кризою	Вплив економічної кризи на досліджуваний вид кризи
Фізіологічна криза	Зумовлена зниженням імунної системи та можливостей організму у зв'язку з цілою низкою факторів зовнішнього середовища, що знижують життєздатність органів	Будь-який живий організм з анатомічної точки зору, людина – з точки зору системи громадської охорони здоров'я	Збільшення навантаження на систему громадської охорони здоров'я, зниження працездатності і, як наслідок, продуктивності праці, погіршення кон'юнктури на ринку праці у зв'язку з дисбалансом між попитом і пропозицією	Погіршення рівня соціально-економічного розвитку призводить до зниження якості і рівня життя, що знижує можливості вільного доступу до отримання медичних та лікувально-оздоровчих послуг для більшості населення у зв'язку зі зростанням рівня бідності
Психологічна криза	Викликана певними травмами різного характеру і стресовими ситуаціями, які значно знижують когнітивні, психосоматичні, соціальні функції організму	Людина – з погляду системи суспільної охорони здоров'я та загальної клінічної психології, суспільство – з погляду філософських та теологічних наук	Зниження працездатності і, як наслідок, продуктивності праці, ірраціональні вчинки та необґрунтовані управлінські рішення	Погіршення рівня соціально-економічного розвитку призводить до підвищення рівня психічних захворювань серед населення, збільшує кількість стресових ситуацій, призводить до зростання криміногенної ситуації та кількості скоєних злочинів

Продовження табл. 1.1

Екологічна криза	Погіршення екологічної ситуації у зв'язку із впливом зовнішніх факторів природного та техногенного походження різного характеру та форм прояву	Людське суспільство – у контексті вирішення глобальних екологічних проблем довгострокового характеру, країна, регіон, місцевість - у контексті вирішення проблем погіршення екологічної ситуації	Значний вплив на всі соціально-економічні процеси та відносини в рамках певної територіальної локації – від можливого зниження рівня отриманого прибутку до повного закриття ринку чи галузі протягом певного періоду часу	Недотримання норм та вимог екологічної політики, низький рівень відповідальності підприємницького сектору і домашніх господарств призводить до перманентного погіршення екологічної ситуації
Військово-політична	Погіршення суспільно-політичної обстановки, загроза воєнних дій, терористичних атак та громадянської нестабільності	Людське суспільство – у контексті міжнародних військово-політичних загроз та протистояння між окремими країнами та блоками, країна/регіон-у контексті національних і локальних військових загроз та нестабільності	Руйнування інфраструктурних об'єктів та розрив виробничо-господарських зв'язків та коопераційної взаємодії, потенційне зниження кількості робочої сили, погіршення загального рівня соціально-економічного розвитку	Боротьба за нові ринки збуту та підвищення конкурентних переваг вітчизняного бізнесу, рішення внутрішніх проблем за рахунок військової експансії та ескалації конфліктних ситуацій призводить до дестабілізації суспільно-політичної ситуації
Епідеміологічна	Погіршення санітарно-епідеміологічних умов, розвиток епідемій (на національному рівні) та пандемії (на світовому рівні), поява та поширення нових захворювань інфекційної природи та ін.	Людське суспільство – у контексті виникнення пандемії, країна/регіон-у контексті розвитку епідемії	Збільшення навантаження на систему суспільної охорони здоров'я, зниження темпів економічного зростання, дисбаланс структури попиту та пропозиції, в тому числі на ринку праці	Неконтрольований розвиток нових технологій та проведення потенційно небезпечних наукових досліджень, зростання озброєння, підвищення темпів споживання та зниження витрат на систему громадської охорони здоров'я наводять до підвищення ризику загроз цієї кризи

На підставі даних табл. 1.1 стає очевидним, що пошук і подальший вибір оптимальних рішень щодо зміни кризової ситуації економічного характеру неможливо здійснювати без визначення чітких взаємозв'язків цього виду кризи з іншими ризиковими ситуаціями на різних рівнях соціально-економічної системи та людського суспільства в цілому. Особливо очевидною ця гіпотеза стає останнім часом, коли можна спостерігати високий рівень залежності стану економічної кон'юнктури від ступеня поширення та рівня впливу на національні системи охорони здоров'я світової загрози – коронавірусної інфекції.

З іншого боку, економічна криза є складно структурованою і багатофакторною системою, яка передбачає не тільки наявність різноманітних і не завжди очевидних для дослідника взаємозв'язків із зовнішнім середовищем, а й багатокомпонентну внутрішню структуру, що знаходить своє підтвердження в історичній хронології розвитку кризових ситуацій у світовій практиці (табл. 1.2.). У згаданій вище табл. 1.2 наведено і коротко охарактеризовано найбільш відомі кризи в історії людського суспільства, що переважно мають економічну природу в своїй основі.

Таблиця 1.2

Ретроспектива найбільш значимих економічних криз в історії людства  
(складено автором)

Період	Криза
1719-1720рр.	Перша велика регіональна криза в Європі, викликана знеціненням національних валют, скоріше всього, во Франції
1825р.	Перша циклічна криза надвиробництва в світовій економіці. Основне вогнище – Англія та її зарубіжні колонії
1929-1939рр.	«Велика депресія» - довгостроковий спад промислового виробництва та зниження економічної активності в США і Західному світі
1973-1976рр.	Криза світової валютно-фінансової системи і загострення ситуації на ринку енергоносіїв
1998-1999рр.	Валютна криза в азіатських країнах, що поступово охопила більшу частину країн світу. Особливість даної кризи – різні форми прояви у різних регіонах світу
2008р.	Початок глобальної економічної кризи

Вибір відповідних кризових ситуацій був зумовлений такими обставинами:

представлені кризові ситуації носять міжрегіональний чи міжнародний характер. У зв'язку з цим, наприклад, в табл 1.2 не відображені економічні кризи Стародавнього часу та Античності не через їх відсутність, а в зв'язку з локальним характером їх виникнення та поширення. Водночас, на нашу думку, необхідно наголосити, що вся історія людського суспільства з найдавніших часів тісно взаємопов'язана з кризовими явищами економічного порядку і відрізняється лише по ряду критеріїв, обумовлених рівнем науково-технологічного та соціального розвитку, як ключові критерії, за допомогою яких можна характеризувати будь-яку економічну кризу і можна позначити наступне:

а) рівень поширення кризи (у рамках національної економіки, у рамках міжрегіональної економічної взаємодії, у рамках світової економіки і впливу процесів глобалізації). При цьому стає очевидною тенденція переходу від криз всередині окремих держав до криз загальносвітового значення. У зв'язку з цим на перший план постає питання забезпечення стійкості національної економічної системи від загроз, що поширюються у світовій економіці;

б) масштаб кризових явищ (в рамках окремого ринку чи галузі, у межах кількох суміжних галузей і ринків, у межах всієї економічної системи). Як видно з підібраних прикладів, сучасна економічна криза, зрештою, паралізує всю економічну систему, хоча, на початкових стадіях свого виникнення та подальшого розвитку, криза може бути локалізована в межах окремих ринків або територіально-галузевих комплексів;

с) тимчасовий період кризи (стандартний підхід, у поданні зарубіжних наукових джерел, припускає поділ на короткостроковий (до року), середньостроковий (від року до п'яти років) та довгостроковий (від п'яти та більше років). В даний час як одну з тенденцій кризових ситуацій слід визнати їх довгостроковий характер, що обумовлено цілою низкою причин різного характеру, серед яких, на нашу думку, окремо слід зазначити низьку інноваційну активність підприємницького сектору та відсутність системи забезпечення фінансової стійкості за умов зміни довкілля;

d) причини виникнення кризи;

е) наслідки кризових явищ тощо.

Не викликає наукового сумніву той факт, що у зв'язку зі значним впливом економічної кризи на стан будь-якої соціально-економічної системи незалежно від історичного періоду, ця категорія була важливим об'єктом для проведення наукових досліджень зі сторони вчених-економістів і інших мислителів. Однак, фактично до XIX століття в економічній теорії не проводилося повноцінних досліджень, які розглядали б кризу як окремий об'єкт наукових досліджень з формуванням власної методології та інструментарію оцінки не тільки його фактичних наслідків для товариства та економіки, але і причин виникнення, діагностичних процедур і заходів щодо профілактики кризових ситуацій у майбутньому.

Більшість вчених-економістів, від мислителів Античності таких, як Аристотель та Гіппократ до представників класичної економіки (А. Сміт, Д. Рікардо), згадували в своїх дослідженнях не саму кризу як цілісний об'єкт, а, скоріше, ряд її важливих проявів та характерних рис. Серед таких можна відзначити:

диспропорції у споживанні економічних благ та ресурсної бази виходячи з факторів зовнішнього середовища, насамперед, природного характеру;

тимчасові погіршення ринкової кон'юнктури, викликані падінням попиту у зв'язку зі зuboжінням міського населення або зниженням пропозиції у зв'язку з підвищенням рівня податкового навантаження на торговців та ремісників,

проблема надвиробництва, також обумовлена дисбалансом попиту та пропозиції та пов'язана з низьким ступенем еластичності пропозиції за таким параметром як ціна,

перелом у господарських зв'язках з низки причин, не пов'язаних безпосередньо з економічною ситуацією, що негативно впливає на забезпечення торговельних відносин тощо.

Одним з перших, на думку ряда вітчизняних і зарубіжних авторів, вчених-економістів, які запропонували розглядати економічну кризу як окрему наукову категорію зі своїм власним теоретичним та науково-методологічним апаратом,

слід визнати швейцарського мислителя і історика по освіті Жанна Шарля Леонара де Сісмонді. У своїй науковій праці «Nouveaux principes d'economie politique ou de la richesse dans ses rapports avec la population», яка вийшла в світ в 1827р., він описав кризу як перманентне явище, що має циклічний характер, завдає значної шкоди найважливішому прошарку суспільства – промисловій буржуазії і класу середнього підприємництва, що народжується, призводить до різкого зниження доходів більшої маси населення, що веде до зниження рівня купівельної спроможності у середньостроковому періоді часу. Цей автор також вкрай різко виступав проти надвиробництва, оскільки вважав його прийнятним виключно в умовах зростання попиту в короткостроковому періоді часу та розглядав як реакцію на запити споживачів, а не як природний процес, який може бути модифікований за допомогою виключно ринкових інструментів впливу, як це відображалось у теоріях класичних авторів – А. Сміта, Д. Рікардо та Ж-Б Сея.

Ще одним автором, який зробив значний внесок у розробку теорії економічних криз, слід визнати Джона Стюарта Мілля, який в рамках наукового трактату «Principles of Political Economy with Some of Their Applications to Social Philosophy», вперше ввів у науковий оборот поняття «торговельна криза», причинами якого, поряд із традиційним пересиченням ринку у вигляді зайвої продукції або зниженням попиту у зв'язку із зовнішніми умовами, наприклад природними катаклізмами, може бути і спекулятивна діяльність окремих учасників ринкових відносин, які спеціально провокують настання кризової ситуації з метою отримання додаткового надприбутку.

Неодноразово дефініцію «економічна криза» використовував і інший відомий вчений-економіст – Карл Маркс, у наукових працях якого, передусім, в книгах «Маніфест Комуністичної партії» і «Капітал» криза виступала як індикатор значного занепаду капіталістичної ідеології, що панувала на той час у Західній Європі, і була тісно взаємопов'язана із основними макроекономічними проблемами – зростанням безробіття, зниженням економічного зростання та низьким рівнем життя представників пролетаріату [159].

Послідовником цієї теорії виступав відомий російський революціонер і

засновник першої комуністичної держави, побудованої на принципах і положеннях марксистської наукової школи, В.І. Ленін, який вважав кризу економічних відносин незмінним атрибутом будь-якого капіталістичного суспільства, характеризував кризу надвиробництва як закономірний результат наявності інституту приватної власності та обґрунтовував необхідність багаторівневої системи централізованого державного планування виробничо-господарської діяльності в умовах обов'язкової націоналізації корпоративного та особистого майна та обмеження ведення підприємницької діяльності.

У цей же історичний період часу частина вчених-економістів навпаки вважали кризу явищем, що характеризує особливості функціонування конкретних ринків або галузей у певний період часу, а не специфічною рисою капіталістичної економічної системи. Одним із перших авторів, які торкнулися питання формування і становлення економічної кризи як важливої соціально-економічної категорії, став економіст та соціолог Михайло Іванович Туган-Барановський, який запропонував більш комплексне, на його погляд, поняття «стагнації», що відображає динамічний характер кризових явищ і вказує на поступовий перехід до погіршення економічної кон'юнктури.

Зарубіжні автори також намагаються сформувати близькі, але нетотожні визначення кризи як явища економічного життя суспільства. Наприклад, терміни «реcesія» і «депресія» були введені в оборот в американській науковій літературі за часів «Великої депресії» (1929-1939рр.) такими відомими авторами як В. Торп, В.К. Мітчелл, П. Самуельсон, Д. Нордахаус. Більшість авторів у той час, подібно до Г. Манківу та М. Тейлора, ототожнювало кризу з ключовими проблемами макроекономічної нестабільності та інфляцією пропозиції [235].

На початку ХХ століття, поряд з суто економічними аспектами, криза починає сприйматися і досліджуватися з погляду настання ризикових ситуацій, оцінки ймовірності її наступу у той чи інший період. Одним із перших дослідників у цій галузі став А. Вілетт (наукова праця «The Economic Theory of Risk and Insurance»), який вказував на недостатнє використання кількісних методів дослідження для вивчення природи і наслідків виникнення кризових

ситуацій [92].

Значний внесок у теорію економічних криз зробили такі відомі західні економісти як Ф. Найт та Дж. М. Кейнс. Перший з них докладно розглянув та оцінив можливості теорії ймовірності з погляду оцінки кризових явищ в економічній системі, чітко розділивши поняття ризику настання кризи з низки економічних причин та ризику, пов'язаного з наслідками кризи та їх впливом на розвиток суспільства. У другому випадку подібного роду ризик, за думкою даного вченого, можна було нівелювати виходячи з повноважень держави і можливості підприємницького сектора до адаптації в поточних умовах. Таким чином, вперше теорія економічних криз була об'єднана з теорією ймовірності і оцінки ризиків, що дозволило перенести розглянуту проблематику із виключно якісного рівня описового характеру на новий кількісний рівень. Дж. М. Кейнс також значну увагу приділяв оцінці ризику настання економічних криз (наукова праця «A Treatise on Probability»), але вказував, що кризові явища носять циклічний характер і можуть бути зіставлені між собою з точки зору особливостей кожного конкретного етапу. Окрему увагу автор акцентував на інфляцію попиту як базовому фактору виникнення кризових ситуацій і необхідність інвестування як ефективного інструмента регулювання настання можливих криз із урахуванням можливостей монетарної системи [124].

У подальших наукових розробках зарубіжні автори приділили ключову увагу питанням класифікації кризових ситуацій та характеристиці окремих видів кризи (фінансової, торгової, валютної тощо) [282], впливу інформаційних технологій для запобігання кризам економічного характеру [286], ролі глобалізації і її впливу на виникнення ризикових ситуацій у світовій соціально-економічній системі [265].

Сучасні автори ([60, 83, 84, 96, 120, 135, 154, 161, 170]), також не оминають актуальні питання теорії та практики економічних криз. Як показує проведений науковий аналіз літератури за досліджуваною проблематикою, найбільш затребуваною тематикою, як і у їх зарубіжних колег, є такі напрямки:

ключові тенденції і події в рамках світових криз кінця ХХ-початку ХХІ

століття та їх вплив на українську економіку,

фінансова криза як окремий напрямок розвитку кризових ситуацій, її вплив на економічну поведінку ринкових суб'єктів та набір превентивних заходів для нейтралізації загроз поширення його негативних тенденцій на виробничий сектор;

формування регіональної та галузевої політики, спрямованої на запобігання настанню кризових ситуацій;

вплив інноваційної економіки та цифрових технологій на етапи циклу економічної кризи;

економічна криза, викликана непрямим впливом нової погрози – пандемії коронавірусної інфекції та заходи антикризового менеджменту в нових умовах господарювання.

У якості критичних зауважень, за нашою думкою, слід відзначити, переважно описовий та аналітичний характер представлених наукових праць, відсутність системного підходу до визначення економічної кризи, а також недостатній рівень використання економіко-математичного моделювання та інструментів стратегічного прогнозування. Також слід зазначити відсутність достатньої кількості робіт, присвячених питанням антикризового управління та формування стратегій зростання підприємницьких структур регіону в умовах переходу до принципів та вимог цифрової економіки та електронного маркетингу.

На підставі представленого аналізу основної хронології світових економічних криз, а також оцінки цієї категорії у працях класичних та сучасних авторів можна зробити такі ключові висновки та рекомендації:

1. Представлені наукові погляди свідчать про постійний характер кризи як невід'ємної частини будь-якої соціально-економічної системи незалежно від часового періоду, типу виробничо-господарських відносин або природи використовуваних технологій. Кризу слід визнати саме таким атрибутом економічних відносин, як поняття «ринку», «попиту», «пропозиції», «конкуренції» тощо та враховувати його при формуванні стратегічних планів та прогнозів у сучасних умовах господарювання.

2. Ключовою метою сучасного дослідника-економіста має стати не вироблення рекомендацій та пропозицій по боротьбі з економічною кризою або алгоритмів запобігання (зниження) рівня негативних наслідків впливу даної кризи на економічну систему, а пошук та обґрунтування механізмів забезпечення високого рівня адаптації та стійкості в умовах високого рівня турбулентності ринку та значних змін у зовнішньому середовищі не лише виключно економічного характеру.

3. Складна структура та особливості економічної кризи як комплексного явища не дозволяють розглядати її окремо від інших видів кризи, вищезгаданих та проаналізованих у дисертаційному дослідженні, оскільки, на підставі принципів синтезу, індукції та системного підходу, вона перебуває у тісному взаємозв'язку з усіма багатьма елементами єдиної системи, яку представляє собою людське суспільство незалежно від рівня та ступеня науково-технологічного та соціального розвитку суспільної формації. У зв'язку з цим, будь-які методичні та науково-практичні рекомендації щодо боротьби з економічною кризою та її наслідками повинні мати комплексний характер і враховувати супутні кризові явища і ті форми, які вони можуть сприймати.

4. Економічну кризу потрібно розглядати в контексті її послідовного формування та розвитку, тобто, об'єктом дослідження має бути не тільки сама криза як статичне явище, а й сама кризова ситуація, яка є певним циклом послідовних явищ у динамічному спектрі, що відбуваються в економічній системі і можуть призвести до виникнення кризи тієї чи іншої спрямованості та масштабу. При цьому важливим мірилом кризової ситуації має стати рівень ймовірності настання тих чи інших подій в залежності від величини ризику, що визначається в рамках багатofакторних економіко-математичних моделей, що дозволяють здійснювати певні соціально-економічні прогнози регулювання кризових явищ.

5. Дуже важливо не диференціювати економічну кризу з точки зору елементів її внутрішньої структури (в контексті аналізу та оцінки кризи в рамках окремих галузей і ринків (наприклад, кризові явища на ринку вуглевидобутку як

результат зниження попиту та перехід до нових енергоносіїв та ресурсозберігаючих технологій), в межах окремих країн або навіть регіонів (наприклад, оцінка кризових явищ в умовах окремих груп суб'єктів чи територій, насамперед, депресивного характеру, в рамках регіональної економіки), з точки зору окремих економічних явищ (наприклад, вже згадана кілька раз криза надвиробництва або криза, викликана знеціненням валют в умовах біметалічної системи), а розглядати її як комплексне явище як в відношенні заходів державного регулювання та антикризової підтримки, так і з точки зору траєкторій поведінки підприємницького сектору та домашніх господарств.

6. Природа та причини окремих видів економічної кризи, насамперед фінансової та валютної, повинні розглядатися в комплексі з усіма негативними явищами та особливостями економічної системи, у тому числі відобразити взаємозв'язок із рівнем розвитку підприємницького сектору.

Враховуючи отримані результати проведеного дослідження, ми вважаємо за необхідне виділити та охарактеризувати організаційно-економічні особливості кризових умов у сучасній інноваційній економіці, що тісно взаємопов'язана з активною позицією підприємницького сектору та передбачає використання цифрових технологій не тільки для профілактики та діагностики стійкості кризових ситуацій, але й для підвищення та адаптації всіх суб'єктів ринкових відносин у тактичних умовах та стратегічній перспективі.

## **1.2. Організаційно-економічні особливості кризових ситуацій в інноваційній економіці**

Незважаючи на незмінність сутності та природи економічних криз, на швидкість і напрямок руху науково-технічного прогресу значною мірою впливають такі ключові характеристики кризової ситуації як причини виникнення кризи, її наслідки для суб'єктів ринкових відносин, а також обмеження або розширення спектру можливих методів та інструментів антикризового менеджменту. Фактично вирішення кризових ситуацій та

типовий набір методів антикризового управління, насамперед у контексті підприємницьких структур, визначається рівнем досягнутого науково-технічного прогресу та поточним станом технологічного укладу, який відображає рівень досягнутих технічних перетворень та безпосередньо впливає на конфігурацію економічної системи.

В даний час, на думку ряду вчених-теоретиків з різних галузей знань [119, 139, 153], людство перебуває в стадії переходу від п'ятого технологічного укладу, в основі якого – досягнення сучасних інформаційно-комунікаційних систем, розвиток космічних та ядерних програм, початок генної інженерії та форм штучного інтелекту) до нового, шостого технологічного укладу, орієнтованого на розвиток та поступове впровадження штучного інтелекту у всіх сферах людської діяльності, у тому числі, в контексті трансформації та оптимізації соціально-економічної системи в умовах переходу до принципів інноваційної економіки, повністю адаптованої до цифрових технологій та штучного інтелекту. Ця обставина не може не впливати і на специфіку та особливості кризових ситуацій у сучасних умовах.

На підставі аналізу вітчизняної ([60, 79, 112, 126, 161]) та зарубіжної ([236, 246, 247, 249, 282]) літератури, науковою предметною областю якої є характеристика і оцінка економічних криз в умовах інноваційних трансформацій, можна виділити наступні організаційно-економічні особливості кризових ситуацій в інноваційній економіці (рис. 1.1).

Далі охарактеризуємо докладніше основні особливості кризових ситуацій у сучасній економічній системі.

1. Інформаційні потоки як каталізатор та першоджерело виникнення кризових ситуацій.

На відміну від попередніх періодів, в умовах сучасних інноваційних перетворень, обумовлених переходом до нового типу технологій – цифрових, як основний каталізатор процесів виникнення та розвитку кризових ситуацій виступає інформація. Саме інформаційні потоки фактично визначають сучасний розвиток економічної системи, знаходяться в прямопропорційному зв'язку з

динамікою коливань величини економічного зростання, і навіть активно впливають на рівень макроекономічної нестабільності.

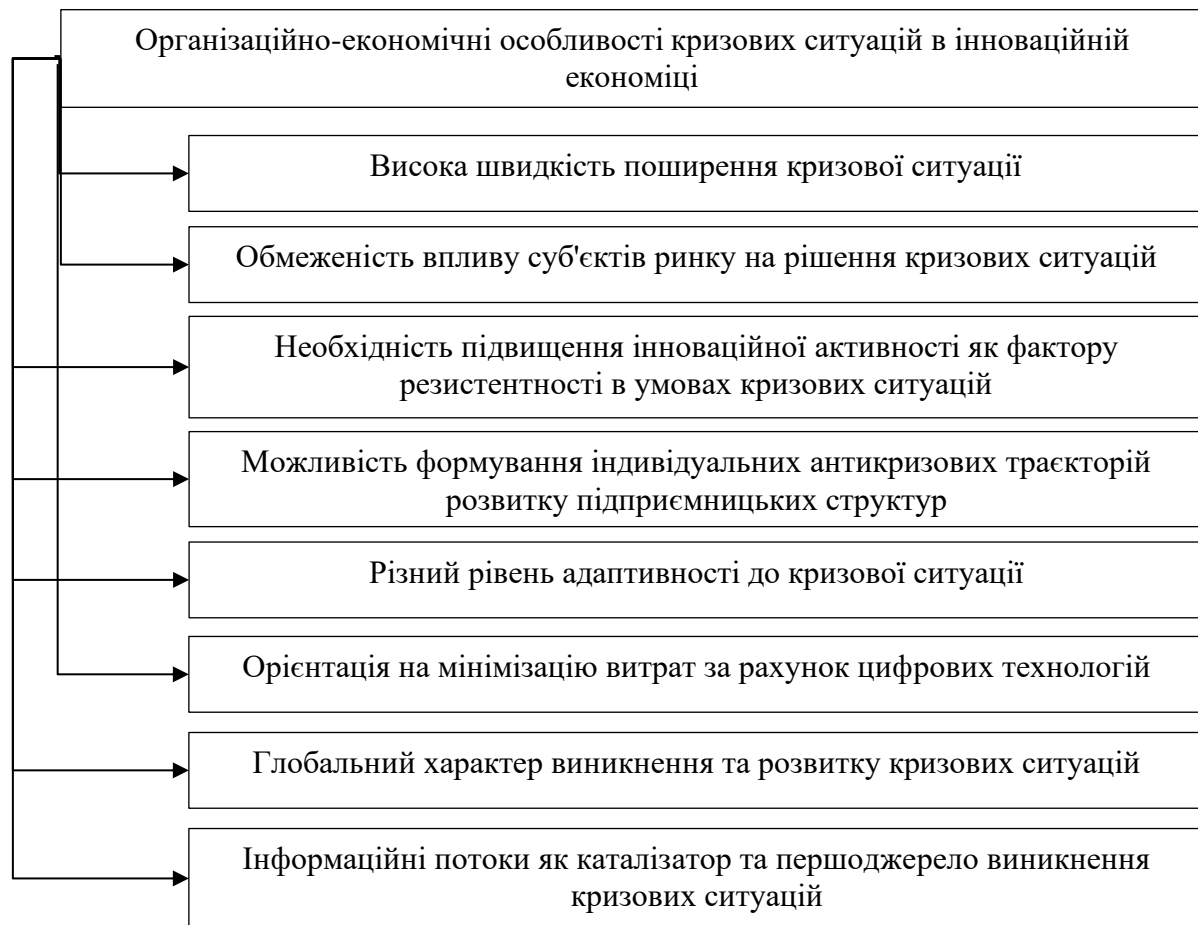


Рис. 1.1. Організаційно-економічні особливості кризових ситуацій в інноваційній економіці (складено автором)

При цьому важливо відзначити, що в даний час у контексті структуризації підходів до оцінки інформаційних потоків їх необхідно чітко розмежовувати з точки зору рівня достовірності та можливості верифікації [114].

З одного боку, існує достовірна інформація та дані, що підтверджуються офіційними джерелами і можуть бути засновані або на фактологічному підтверженому досвіді, або припускати якісну статистичну обробку масивів інформації на основі кількісних методик оцінки. Цей вид інформації може бути використаний як у поточній діяльності економічних суб'єктів, так і служити об'єктом для подальшого стратегічного прогнозування та розвитку конкретного суб'єкта ринкових відносин на рівні окремого ринку, галузі чи регіональної

економічної системи [45].

Не викликає дискусій той факт, що така інформація існувала і в попередні періоди, проте, на відміну від економічних циклів минулого, в інноваційній економіці створюється можливість збору та обробки подібного роду масивів інформації з точки зору регулярності статистичних потоків та, відповідно, більш достовірних оцінок для прийняття тих чи інших управлінських рішень на основі сучасних інновацій, насамперед технології великих даних та блокчейну. Однак, впровадження подібних технологій, насамперед в умовах малого та середнього бізнесу, неможливе без активного втручання та підтримки з боку держави, в тому числі за допомогою реалізації ефективних програм державно-приватного партнерства в області збору, обробки та використання інформаційних потоків [58].

З іншого боку, в умовах інноваційної економіки кризові ситуації можуть бути спровоковані хибною інформацією, яка має величезний вплив на соціально-економічні процеси сучасності.

Фактично можна говорити, що інформаційні потоки в даному випадку не тільки є катализатором кризи, як це зазначалося і раніше, а й провокують її появу. У зв'язку з цим однією з важливих конкурентних переваг підприємницьких структур у сучасній економіці має стати можливість забезпечення реальною інформацією про стан як внутрішнього середовища (в рамках інформаційної системи всередині підприємницької структури), так і зовнішнього оточення (оцінка зовнішнього середовища з точки зору рівня відповідності інформаційних потоків реальному стану справ). Тільки наявність такого роду інформації дозволить підприємницькому сектору будь-якої організаційно-правової форми та масштабу діяльності здійснювати грамотну стратегію поведінки на ринку як в умовах безпосередньо кризової ситуації, так і з точки зору адаптації до можливих кризових ситуацій, що особливо актуально нині [38].

2. Глобальний характер виникнення та розвитку кризових ситуацій в інноваційній економіці.

Ще однією системоутворюючою особливістю кризових явищ в

інноваційній економіці слід визнати глобальний характер економічної кризи, зумовлений як глобалізаційним характером світової економіки та високим ступенем міжнародної та міжрегіональної економічної взаємодії з точки зору оптимізації використання ресурсної бази, насамперед трудових ресурсів та непоновлюваних корисних копалин, у рамках активного розвитку наднаціональних підприємницьких структур (транснаціональних компаній, міжнародних промислово-фінансових холдингів, коопераційних об'єднань у сфері створення високих технологій у різних галузях економічної діяльності, міжнародних торговельних мереж, міжнародних готельних ланцюгів), а також підвищенням ролі експортних операцій у забезпеченні позитивного сальдо платіжного балансу будь-якої країни світу. Отже, здійснення зовнішньоекономічної діяльності у сучасних умовах підвищує ймовірність виникнення кризових явищ за умов конкретних підприємницьких структур [51].

### 3. Висока швидкість поширення кризової ситуації.

Глобальний характер кризових ситуацій економічного характеру, і навіть можливість підвищення швидкості поширення інформації у вигляді використання можливостей сучасних цифрових сервісів призвели до збільшення швидкості поширення самих кризових явищ у світі. Необхідно відзначити, що в умовах попередніх економічних циклів, наприклад, в умовах знаменитих рецесій ХХ століття, початок та розвиток кризової ситуації було зміщено у середньостроковий період, що, з однієї сторони, знижувало рівень руйнівного впливу кризових явищ на ступінь ділової активності на ринку та стан ринкової кон'юнктури, а, з іншого боку, дозволяло вжити певних превентивних заходів як з боку координації дій органів державної влади різного рівня, так і з боку підприємницького сектору [234]. Таким чином, в умовах економічної системи минулого століття основним напрямом, з точки зору теорії антикризового управління, слід визнати адаптацію до умов функціонування ринку, що поступово змінюються, що відбувається під впливом кризових ситуацій середньострокового характеру.

В даний час в умовах сучасної інноваційної економіки розвиток кризової

ситуації відбувається в короткостроковому періоді, що вимагає значних змін в проведенні антикризової політики управління не тільки на рівні адміністративно-правових можливостей держави як ключового регулятора кризових явищ економічного характеру, так і з точки зору проектування стратегії розвитку підприємницьких структур. Ця обставина обумовлена тим, що в теперешній час спостерігається прямо пропорційна залежність між швидкістю поширення інформації (як достовірної – за допомогою використання офіційних каналів розподілу інформаційних потоків, так і фейкової – за рахунок можливостей сучасних каналів комунікації і, скоріше всього, соціальних мереж) і швидкістю розвитку кризової ситуації, що надає значний вплив не тільки на стан ринкової кон'юнктури, але і на поведінку всіх учасників ринку. В умовах короткострокового характеру розвитку кризової ситуації слід говорити про необхідність посилення питань діагностики кризових явищ, підвищення ролі стратегічного прогнозування на основі використання потенціалу сучасних цифрових технологій і моделювання соціально-економічних процесів на різних рівнях управління, скоріше всього, з точки зору формування корпоративних стратегій антикризового розвитку кожної конкретної підприємницької структури, а також розширення практики використання методу сценаріїв як основного інструменту підвищення рівня адаптивності до сучасних економічних криз різної природи і характеру походження.

4. Необхідність підвищення інноваційної активності як фактору резистентності в умовах кризових ситуацій.

Одним із варіантів підвищення рівня адаптивності до сучасних економічних криз для всіх учасників ринкових відносин слід визнати необхідність рівня інноваційної активності, аналізованого в контексті підприємницьких структур, як основного об'єкта дослідження у цьому науковому дослідженні, як рівня розробки, впровадження та розповсюдження інноваційних технологій цифрової економіки в процесі здійснення виробничо-фінансової і організаційно-управлінської діяльності незалежно від низки факторів та відмінностей (організаційно-правової форми, масштабу діяльності,

галузевої та регіональної специфіки, особливостей організації технологічного процесу тощо).

Чим вищий рівень інноваційної активності підприємницьких структур, тим вищий рівень резистентності до умов кризових ситуацій, що змінюються. Даний факт, на нашу думку, обумовлений можливістю перерозподілу наявних ресурсів за допомогою оптимізації витрат як на їх придбання, так і на подальше застосування у виробничо-господарському циклі за рахунок переваг сучасних цифрових технологій, що становлять важливий доробок будь-якої підприємницької структури в рамках фонду нематеріальних активів, що є в розпорядженні об'єктів інтелектуальної власності.

Аналогічні висновки можна зробити і щодо держави як ключового суб'єкта ринкових відносин, до функцій якого в умовах інноваційної економіки, окрім іншого, входить стимулювання розвитку інноваційного потенціалу національної економіки за рахунок визначення оптимального співвідношення між виключно ринковими регуляторами (наприклад, зміна податкових ставок для підприємницького сектору) залежно від рівня досягнутої інноваційної активності) і адміністративними заходами впливу (наприклад, штучне обмеження допуску до виконання державних контрактів за наявності низького рівня інноваційної активності).

Також важливо відзначити, що віднесення підприємницького суб'єкта до інноваційного в даний час, з точки зору загальноприйнятої міжнародної практики, здійснюється на підставі так званих «Рекомендацій зі збору та аналізу даних з інновацій (Керівництво Осло)» [300]. У четвертій редакції даного міжнародного нормативно-правового акту виділяються наступні значущі критерії для віднесення організації до інноваційних:

наявність витрат у загальній структурі витрат організації, пов'язаних з виконанням одного або декількох видів інноваційної діяльності;

виконання власних наукових досліджень і розробок;

відвантаження інноваційної продукції (товарів, робіт, послуг) власного виробництва;

створення організації в звітному році [56].

#### 5. Різний рівень адаптивності до кризовий ситуації.

Ще однією важливою особливістю організаційно-економічного характеру сучасних кризових ситуацій в інноваційній економіці слід визнати різний рівень адаптивності і стійкості суб'єктів ринкових відносин до зовнішнього середовища, що змінюється. В умовах класичних уявлень теорії економічних криз [109, 114, 125] рівень впливу та наслідки посткризових явищ слід визнати однаковими для обраної групи суб'єктів ринкових відносин. Як основні критерії поділу, стосовно підприємницького сектору, у межах цієї гіпотези можна назвати:

підприємницькі структури однієї галузевої спрямованості (виходячи з припущення про однаковий вплив кризи на саму галузь, а не на конкретне підприємство галузі);

підприємницькі структури, розташовані в межах однієї території або регіону (виходячи з припущення про однакову течію кризової ситуації в умовах конкретної локації);

підприємницькі структури, орієнтовані на однакову або схожу фокус-групу споживачів (виходячи з припущення про однакову поведінку споживачів в умовах кризової ситуації);

підприємницькі структури, схожі з погляду масштабів здійснюваної діяльності на ринку (виходячи з припущення про однаковий перебіг кризової ситуації в умовах подібних масштабів діяльності та обсягів виробництва).

У сучасних умовах інноваційної економіки слід визнати спірність даних тверджень, оскільки кожна підприємницька структура має можливість використовувати різний інструментарій антикризового управління і, відповідно, формувати власний пакет антикризових заходів, спрямований на підвищення рівня соціально - економічної стійкості до кризових ситуацій різного характеру.

6. Можливість формування індивідуальних антикризових траєкторій розвитку підприємницьких структур.

Як наслідок попереднього пункту, у сучасних підприємницьких

структурах, як, втім, і у держави та домашніх господарств, з'являється можливість формувати та розвивати, з погляду стратегічної перспективи необхідності збереження та розширення зайнятих позицій на ринку, індивідуальні антикризові траєкторії за рахунок впровадження цифрових технологій, що дозволяють значно оптимізувати різні бізнес-процеси (маркетингову діяльність, виробничо-технологічний процес, управлінські процедури, стратегічний розвиток) з погляду перерозподілу ресурсної бази і пошуку нових інноваційних управлінських рішень, спрямованих на підвищення рівня стійкості підприємницьких структур за умов зміни ринкової кон'юнктури. Чим раніше бізнес-структури почнуть формування такого роду архітектури індивідуальних антикризових заходів, тим більша ймовірність високого рівня адаптації до кризової ситуації та підвищення конкурентоспроможності продукції, що випускається, або послуг, що надаються, порівняно з конкурентами на регіональному або галузевому рівні.

7. Орієнтація на мінімізацію витрат за рахунок цифрових технологій як інструмент зниження негативного економічного впливу наслідків розвитку кризових ситуацій.

В умовах інноваційної економіки необхідно відзначити продовження загальної тенденції до зниження можливих витрат підприємницького сектору на основі широкого використання та впровадження різних цифрових технологій і управлінських інновацій як ефективного та доступного інструменту антикризової політики у нових економічних реаліях. Прийняття необхідності зниження витрат за допомогою цифрових технологій приходять на зміну іншим важливим методам антикризового менеджменту, що були широко використані в економічних умовах минулого століття, але слабо застосовні в інноваційній економіці. Серед таких можна відзначити:

підвищення цін на продукцію та послуги як спосіб покриття додаткових витрат, що виникають на тлі розвитку економічної кризи (у наш час даний метод наводить до зниження сукупного попиту та пошуку нових ринків або ділових партнерів для здійснення операцій з купівлі-продажу тих чи інших економічних

благ чи засобів виробництва);

зниження обсягів продажів як реакція на кризові явища (призводить до погіршення стану ринкової кон'юнктури та уповільнення темпів вирішення кризових ситуацій);

зниження якості продукції, що виробляється, також як один з малоефективних способів покриття додаткових витрат, що виникають на тлі розвитку економічної кризи (зниження якості призводить до погіршення репутації виробника в середньостроковому і довгостроковому періоді, що знову наводить до зниження сукупного попиту і пошуку нових можливостей для проведення угод);

зниження витрат за рахунок скорочення рівня оплати праці персоналу чи необґрунтованого скорочення кількості працівників при одночасному розподілі поточного функціоналу на інших (подібні ініціативи, найчастіше, призводять до негативних наслідків для самого підприємця – підвищується рівень плинності кадрів, знижується продуктивність праці і ефективність розподілу часу робітника, погіршується якість та інші властивості своєї продукції або послуг, що надаються);

здійснення схем «втечі капіталу» з однієї країни з гіршою економічною ситуацією до країни з кращими економічними умовами (в умовах процесів глобалізації та міжнародного характеру економічних криз здійснювати цю діяльність стає все складніше, крім того, завдяки цифровим технологіям, підвищується рівень прозорості економічних операцій, що проводяться);

використання ресурсної бази, що забезпечує велику ступінь конкурентоспроможності продукції в умовах економічної кризи за рахунок нижчих витрат виробництва, насамперед промислової, але локалізованої в межах іншої держави (аналогічно попередньому пункту – розвиток інноваційної економіки поступово, хоч і повільно, знижує рівень диференціації між різними регіонами світу за умов кризових ситуацій останніх десятиліть).

Впровадження ж інноваційних технологій, незважаючи на значні капіталовкладення, дозволяє оптимізувати витрати на провадження економічної

діяльності в умовах економічної кризи та домогтися збереження ключових характеристик, найбільш важливих для ведення підприємницької діяльності в умовах інноваційної економіки – підтримання необхідного рівня конкурентоспроможності підприємницької структури, збереження людського та інтелектуального потенціалу, відносно високий рівень інвестиційної привабливості, незважаючи на стан економічної кризи, а також підтримка іміджу та ділової репутації організації, що створює важливі заділи та перспективи для зростання у стратегічній перспективі.

#### 8. Обмеженість впливу суб'єктів ринку на вирішення кризових ситуацій.

Незважаючи на значні переваги, які дає інноваційна економіка всім суб'єктам економічних відносин, необхідно окремо наголосити на тому факті, що вплив кожного суб'єкта на перебіг течії та наслідки кризових явищ в економічній системі значно мінімізується. Насамперед, це твердження відноситься до держави як основного регулятора кризової ситуації, виходячи з класичних уявлень теорії економічних криз, які в даний час не здатні лише за допомогою методів та інструментів адміністративного чи економічного впливу вирішити кризову ситуацію.

В умовах інноваційної економіки зниження кризових явищ можливе лише за допомогою тісної взаємодії між усіма учасниками ринку на основі використання цифрових технологій та підвищення рівня персональної соціальної відповідальності за прийняття тих чи інших управлінських рішень. В іншому випадку можна спостерігати лише подальше погіршення економічної кризи, здатної перейти за рамки виключно зниження рівня ділової активності та зростання показників макроекономічної нестабільності та набути рис соціально-економічної катастрофи, що призводить до руйнування суспільних засад та втрати національного суверенітету.

Підсумовуючи сказане вище, необхідно відзначити зростання значущості кризових ситуацій інноваційної економіки в контексті необхідності підвищення рівня стратегічного управління підприємницькими структурами.

### **1.3. Принципи стратегічного управління підприємницькими структурами в сучасних кризових умовах**

Формування та розвиток системи стратегічного менеджменту в умовах підприємницьких структур є безперервним управлінським процесом. По мірі досягнення результатів діяльності на будь-якому рівні управління підприємством необхідно оцінювати наслідки та коригувати стратегії в міру потреби, особливо в умовах кризових явищ. У сучасних умовах структуру стратегічного менеджменту як основного елемента необхідно включати процес управління технологіями та інноваціями.

Залежно від стратегічного бачення, місії підприємства, конкурентної позиції, ресурсів та можливостей, воно має безліч стратегічних рішень про те, як спрямовувати свої інвестиції в технології, та як узгоджувати технології з бізнес-стратегією, що особливо актуально стосовно окремих фаз кризових явищ, описаних раніше у дисертаційному дослідженні. Погляд на компетентність та здатність до технологічної та інноваційної стратегії вимагає, щоб підприємницька структура розуміла свою позицію у діяльності зі створення ланцюжка доданої вартості.

Відповідно, це призводить до необхідності балансувати інвестиції в ресурси та можливості, а також у стратегічні рішення, консолідувати, диференціювати або диверсифікувати їх. Крім того, по мірі зростання та зміни підприємницькі структури повинні розробляти різні стратегії: існуючі стратегії зміняться, та будуть розроблені нові стратегії. Все це є частиною безперервного процесу вдосконалення бізнесу з метою досягнення успіху та цілей підприємницької структури у довгостроковій перспективі.

Все вищесказане вказує на необхідність перегляду та певної корекції базових принципів стратегічного управління підприємницькими структурами стосовно специфічних умов сучасних криз, а також з метою встановлення взаємозв'язку з постулатами і закономірностями циклічного розвитку в умовах нового технологічного устрою, що передбачає стійкий перехід до цифровізації

соціально-економічних систем на основі використання штучного інтелекту, здатного не тільки виключно до аналітики даних, нехай і значних з погляду обсягу оброблюваної соціально-економічної інформації, а й до прийняття грамотних та ефективних управлінських рішень у рамках реалізації існуючих чи нових бізнес-стратегій (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Принципи стратегічного управління підприємницькими структурами у сучасних кризових умовах (розроблено автором)

Розглянемо деякі можливі принципи стратегічного управління підприємницькими структурами у сучасних кризових умовах докладніше.

1. Принцип системності урахування впливу кризових явищ на

функціонування та розвиток підприємницьких структур.

Першим із можливих принципів стратегічного управління в нових умовах необхідно згадати системний характер урахування самих кризових явищ не як окремого стану економічної системи, який має швидше тимчасовий характер і найчастіше може бути розглянутий у короткостроковій перспективі (класичне уявлення про економічні цикли), а як постійне явище, що визначає діяльність підприємницьких структур вже в стратегічній перспективі. Криза як перманентна умова, поруч із обмеженнями адміністративного чи природно-географічного характеру, має бути врахована як із здійсненням операційної діяльності підприємницьких структур, так і з погляду системи стратегічного планування і управління ресурсним потенціалом підприємницької структури. Інакше підприємницькі структури неспроможні максимально швидко адаптуватися до різних варіантів кризових явищ.

При цьому наголошуємо, що системність у даному випадку передбачає оцінку багатоваріантності кризових ситуацій, тобто підприємницька структура має бути готова до прийняття управлінських рішень щодо різних видів та типів кризових ситуацій, формувати багатоваріантні прогностні сценарії економічної поведінки на ринку, виходячи з цього – здійснювати планування резервів з числа матеріальних та інших активів, а також співвідносити здійснені витрати з кількома альтернативними варіантами передбачуваної величини доходу (від варіанта класичного дисконтування грошових потоків у динамічному вимірі та орієнтацією на середню ставку дисконтування до варіанта отримання мінімального доходу в умовах активної фази розвитку кризової ситуації із відповідно значною величиною страхovanого ризику).

2. Принцип необхідності активного розвитку людського та інтелектуального капіталу підприємницької структури.

Другий принцип полягає у необхідності постійного підвищення рівня людського та інтелектуального капіталу сучасної підприємницької структури, оскільки саме ці категорії визначають можливість стійкого розвитку будь-якої організації чи підприємства у сучасних умовах.

Теорія людського капіталу почала формуватися в рамках неінституційного спрямування економічної теорії, з кінця 1950-початку 1960рр. у рамках досліджень таких вчених-економістів, як Дж. Мінсер, Т. Шульц і Р. Бекер. Відповідно з положеннями даної теорії, в рамках сучасної індустріальної економіки найбільший вплив на забезпечення ефективності та динаміку ринкової вартості компаній практично будь-якого масштабу та профілю операційної діяльності надають інвестиції в людський капітал (матеріальне та нематеріальне стимулювання, корпоративну освіту, удосконалення технологій менеджменту персоналу). Зазначимо, що дана, аргументована в рамках класичної теорії людського капіталу, теза є актуальною і в рамках сучасної постіндустріальної, в т.ч. цифрової економіки.

У табл. 1.3 систематизовано основні особливості реалізації цього принципу у межах найбільших високотехнологічних суб'єктів підприємництва сучасної світової економіки.

Як показано в табл. 1.3, в рамках практично всіх розглянутих великих суб'єктів високотехнологічного підприємництва в останнє десятиліття активно розвивалися такі напрями інвестицій у відтворення людського капіталу, як системи корпоративної освіти, корпоративного пенсійного забезпечення, формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі на основі корпоративного психологічного консультування співробітників.

Чим вищий рівень накопиченого людського та інтелектуального капіталу підприємницької структури, тим вища ймовірність прискореного запобігання наслідкам кризових явищ у короткостроковій перспективі. У даному випадку йде про найефективніший процес прийняття управлінських рішень за допомогою високого професійного рівня персоналу підприємства, зниження витрат, залучення сторонніх експертів, оптимізації організаційної структури управління, підвищення підприємницької спроможності в умовах малого та середнього бізнесу з допомогою освоєння нових компетенцій і навиків.

Таблиця 1.3

Специфіка моделей розвитку людського капіталу великих  
високотехнологічних суб'єктів підприємництва світової економіки  
(систематизовано автором)

Найменування високотехнологічної компанії	Середні витрати на розвиток людського капіталу, 2010 мм. % до собівартості суб'єкта підприємництва	Пріоритетні напрями інвестицій у розвиток людського капіталу	Управління соціально-психологічним розвитком співробітників	Загальна характеристика моделі розвитку людського капіталу компанії
Amazon	17,1	Онлайн-освіта, командні тренінги, постійне вдосконалення нематеріальних активів, пов'язаних з розвитком ЛК, корпоративне пенсійне забезпечення	На основі інтеграції системи психоаналізу в діяльність HR-департаменту	Комплексна модель розвитку людського капіталу
Google	14,4	Навчання в процесі трудової діяльності в організації, комунікації підрозділів, багаторівневе наставництво	Орієнтація на широке використання потенціалу організаційного наставництва	Модель психологічного та психоаналітичного впливу на вдосконалення людського капіталу
IBM	10,3	Ефективне мотивування праці, стимулювання співробітників до НДДКР, активна роль HR-департаменту	Формування для різних груп співробітників соціально-психологічних профілів	Технократична модель
Alibaba (Китай)	5,8	Іррегулярні освітні програми	Періодично психологічні тренінги	Непослідовна політика розвитку людського капіталу

Незважаючи на необхідність інвестування коштів в дану сферу, вони можуть виявитися більш важливими та значущими для підприємств, ніж придбання нових основних засобів або збільшення матеріального стимулювання з метою механічного утримання працівників за умов конкуренції ринку праці.

Однак, найбільш результативним є здійснення даних управлінських дій у докризовий період, коли підприємницька структура має більше можливості для внутрішнього зростання та розвитку власної системи організаційної поведінки.

У зв'язку з перерахованим раніше, дуже важливо в умовах сучасних криз, максимально зберегти людський потенціал, накопичений у докризовий період, та залишити саме ту організаційну структуру управління, яка може бути в прискорені терміни адаптована до умов конкретного підприємства. На доцільність запровадження цього принципу вказують і практичні аспекти державної підтримки підприємницьких структур в умовах кризи коронавірусної інфекції, коли основним завданням держави стало збереження штатної структури підприємств тих галузей та секторів національної економіки, які опинилися серед найбільш постраждалих за умов саме цієї кризи.

3. Принцип системного підвищення рівня інноваційної активності підприємницьких структур.

Підвищення рівня інноваційної активності в сучасних умовах – ключовий системний фактор, який має визначати потенціал підприємницької структури та впливати на рівень активності незалежно від територіально-галузевої належності підприємства чи організації. При цьому необхідно розглядати одразу кілька напрямків інноваційної діяльності, які мають бути обов'язково реалізовані в умовах сучасної підприємницької структури:

впровадження технологічних інновацій, що змогли б підвищити якість продукції та знизити можливу собівартість її створення за рахунок застосування нових технологічних рішень, зниження актуальності проблеми недозавантаження виробничих потужностей, апробації нових систем контрольно-вимірювальних приладів. У цьому випадку дуже важливий факт не просто впровадження даних технологічних інновацій, а й їх можлива розробка;

використання продуктивних інновацій з метою підвищення рівня асортименту пропонованої продукції або послуг і розширення власної присутності в різних сегментах як традиційних ринків збуту, і нових напрямках виробничо-господарської діяльності за умов диверсифікації бізнесу. У додатку 2

наведено дані про рівень інноваційної активності підприємств за видами економічної діяльності;

запровадження організаційно-управлінських інновацій, орієнтованих на підвищення ефективності функціонування систем управління підприємством у контексті можливостей цифрових технологій та оптимізації бізнес-процесів на базі штучного інтелекту. У табл. 1.4 нами представлено динаміку використання спеціальних інформаційних програм, основна мета яких – підвищення ефективності та стійкості діяльності підприємницьких структур в умовах інноваційної економіки.

Можна говорити і про так звані маркетингові інновації, що спрямовані на: підвищення ефективності саме маркетингової діяльності в умовах сучасного цифрового середовища, розширення можливостей для збуту продукції за рахунок інноваційних технологій управління ланцюгами поставок, зниження витрат на рекламну діяльність та забезпечення збалансованості рекламного бюджету за рахунок використання потенціалу соціальних мереж і формування лояльності споживачів через здійснення безпосередніх контактів з ними та пошуку доступних каналів зворотнього зв'язку, що особливо актуально та помітно в умовах сервісної економіки тощо. На нашу думку, штучний поділ управлінських та маркетингових інновацій порушує системність методичних підходів до організації ведення підприємницької діяльності, що може негативно вплинути і на стійкість бізнесу в кризових умовах.

4. Принцип орієнтації на формування та розвиток партнерських відносин на різних рівнях управління з використанням альтернативних організаційно-економічних форм та механізмів інтеграційного співробітництва.

Реалізація цього принципу не передбачає зовсім нового управлінського підходу, навпаки йдеться про реставрацію кращих практик взаємодії між бізнес-структурами з метою запобігання впливу кризових явищ та спільного розвитку в умовах інноваційної економіки (наприклад, успішний досвід кооперації та технологічної взаємодії між виробничо-господарськими комплексами в умовах радянської планової економіки).

Таблиця 1.4

Динаміка числа організацій, що використовували спеціальні програмні засоби, призначені підвищення ефективності систем управління підприємницьких структур [300]

	2003	2004	2008	2011	2012	2013	2014	2015	2018	2019	2020
Організації, що використовували спеціальні програмні засоби - всього	68,7	74,8	88,5	89,8	86,0	85,3	86,3	84,8	85,9	85,9	65,4
з них:											
для рішення організаційних, управлінських та економічних завдань	53,4	59,1	60,8	60,3	59,8	59,6	56,2	52,3	54,9	54,8	-
для здійснення фінансових розрахунків в електронному вигляді	30,0	32,7	57,3	60,9	61,2	61,3	57,0	55,1	56,4	57,1	41,8
електронні довідково-правові системи	-	33,9	54,4	55,1	56,5	55,4	53,7	52,3	53,2	53,2	42,8
для управління закупівлями товарів (робіт, послуг)	-	-	-	36,1	36,2	38,6	36,3	38,4	38,3	39,0	26,6
для управління продажами товарів (робіт, послуг)	-	-	-	24,3	22,8	22,9	20,3	21,9	25,9	26,0	17,9
для надання доступу до баз даних через глобальні інформаційні мережі	14,5	15,3	21,3	28,1	29,3	30,8	30,9	31,5	31,9	32,0	22,1
навчальні програми	9,9	12,1	16,7	19	21,8	18,2	14,8	14,3	16,9	16,4	15,3
для керування автоматизованим виробництвом та/або окремими технічними коштами і технологічними процесами	13,3	13,7	14,4	18,1	16,7	16,8	15,5	15,1	16,7	16,5	7,7
для проектування	9,3	10,0	10,7	12,1	11,7	11,9	11,9	11,0	13,0	13,0	9,9
редакційно-видавничі системи	4,4	5,2	5,3	7	6,2	5,7	7,1	5,3	6,5	6,9	5,4
CRM, ERP, SCM - системи	-	-	5,6	10,2	9,5	10,4	13,5	15,4	19,6	20,5	29,8
для наукових досліджень	3,4	3,5	3,1	3,4	3,1	3,1	4,2	3,9	4,5	4,6	3,8
інші	28,6	29,4	40,7	43,2	37,7	37,4	32,4	32,7	29,3	28,5	20,1

Конкретна реалізація схем партнерської взаємодії може значно відрізнятись виходячи з особливостей ринкової ситуації, поставлених цілей та завдань інтеграції, організаційно-правових форм самих учасників, реалізованої бізнес-моделі, ролі держави як каталізатора, ініціатора та регулятора

описуваного процесу тощо.

До найпоширеніших у сучасній практиці форм реалізації партнерської взаємодії підприємницьких структур на ринку слід зарахувати:

фінансово-промислові групи, орієнтовані на концентрацію виробничих, фінансових, людських та інших ресурсів з метою формування єдиних логістичних ланцюжків та створення спільної виробничо-господарської бази на основі взаємодії промислових структур та фінансово-кредитних установ;

кластерні структури, учасники яких здійснюють партнерську взаємодію у межах певної території з метою підвищення ефективності бізнес-процесів за рахунок колективного використання ресурсів та прийняття загальних управлінських рішень;

проекти, що реалізуються на основі державно-приватного партнерства, в рамках яких відбувається взаємодія бізнесу та держави з метою реалізації соціальних проектів, розвитку інфраструктури міських поселень у рамках здійснення цифрової програми «Розумне місто»;

мережева взаємодія також у рамках реалізації проектної діяльності різної спрямованості, наприклад, з погляду взаємодії освітніх установ вищої освіти та профільних підприємств з метою підготовки кадрів управління для промислових виробництв інноваційного типу.

Частина представлених принципів відображає загальні тенденції превалювання окремих сучасних тенденцій над класичними уявленнями теорії стратегічного та загального менеджменту, економічної теорії, теорії організаційного управління. У зв'язку з суттєвими змінами параметрів, внутрішніх і зовнішніх зв'язків всієї соціально-економічної системи.

5. Принцип превалювання вкладень у нематеріальні активи над вкладеннями в об'єкти матеріальної інфраструктури.

У сучасних умовах господарювання все більше підприємницьких структур прагне оптимізувати структуру інвестиційних вкладень з погляду двох взаємопов'язаних тенденцій:

зниження витрат на придбання власних основних засобів (особливо

актуальне в умовах розвитку сервісної економіки, галузей, орієнтованих на впровадження та розробку сучасних ІТ-технологій, віртуального бізнесу будь-якої спрямованості) на користь використання інших альтернативних механізмів, насамперед оренди та лізингу;

підвищення рівня затребуваності нематеріальних активів як цінних вкладень, які мають високий рівень ліквідності в умовах не тільки стабільності ринку, але і кризових явищ. Динамічний розвиток сучасних підприємств був із використанням нематеріальних факторів функціонування. Інформація та інтелектуальні ресурси формують компоненти нематеріального потенціалу підприємства, визначають його конкурентні позиції на ринку та є основним фактором ефективної діяльності та формування його вартості [36].

Нематеріальні активи, що використовуються, класифікуються як комп'ютерне програмне забезпечення, веб-сайти, ліцензії та дозволи, патенти, авторські права та товарні знаки, сервітути, права на видобуток природних ресурсів та інші об'єкти інтелектуальної власності. Нематеріальні активи можуть бути придбані, ліцензовані чи згенеровані усередині підприємницької структури. Загалом, треба визнати важливу роль нематеріальних активів як способу забезпечення економічної стійкості підприємницьких структур, що буде докладно розглянуто у подальшому викладі дисертаційного дослідження.

6. Принцип превалювання середньострокового планування над стратегічним плануванням.

У разі сучасного розвитку ринку погляд на основні елементи стратегічного управління поступово видозмінювався, що передбачає актуальність розробок у цій галузі. Іншими словами, в даний час не існує єдиних методичних підходів до визначення і трактування елементів і підсистем стратегічного управління підприємницькими структурами. У зв'язку з цим актуальними стають питання обґрунтування не лише самої процедури та послідовності етапів управління у стратегічній перспективі, а й аспекти часових рамок планування. Криза коронавірусної інфекції наочно показала і довела, що довгострокове планування, навіть засноване на використанні інструментів стратегічного соціально-

економічного прогнозування і методах економетричних вимірювань динаміки основних показників стійкого розвитку, не може повністю відповідати швидкій зміні ситуації на ринку. У зв'язку з цим базовим періодом для здійснення планових заходів слід визнати середньостроковий характер планування, при цьому найбільш ймовірно виглядає орієнтація на планування терміном більше одного року (уникнення виключно короткострокового планування, яке повною мірою не може охарактеризувати реалізацію, наприклад, антикризових стратегій або політики у сфері управління нематеріальними активами тощо), але не менше трьох років. П'ять років як верхня межа стратегічного середньострокового планування стає надто великим терміном для ухвалення ефективних управлінських рішень у зв'язку з дуже високим рівнем невизначеності дій підприємницьких структур у всіх сферах економічної діяльності.

Деякі принципи наголошують на сучасних тенденціях розвитку самої теорії підприємництва або відображають загальносвітові тенденції розвитку бізнес-діяльності в контексті взаємовідносин із суспільством, у тому числі:

#### 7. Принцип орієнтації на саморегулювання і саморозвиток.

Цей принцип спрямовано на розширення значимості функції саморегулювання як похідної від організації та координації управлінської діяльності. У контексті теорії підприємництва заявлений принцип має на увазі орієнтацію на використання власних або партнерських ресурсів на протиположний позиковому фінансуванню з боку фінансово-кредитних установ або отримання фінансування зі сторони органів територіального управління з метою забезпечення економічної стійкості у межах своїх можливостей ведення бізнесу, зокрема у кризових явищах, на альтернативних засадах.

#### 8. Принцип екологізації підприємницької діяльності.

Виділено автором в контексті поступового переходу до умов «зеленої економіки» і передбачає системну екологізацію не тільки виробничо-господарської діяльності та розвиток систем екологічного менеджменту, а й екологізацію та формування управлінських екосистем на основі різних інноваційних технологій та розширення рівня витрат на екологічну

трансформацію бізнесу (додаток 3)

Величезну роль у виконанні заявлених принципів гратиме масштаб діяльності та можливості підприємницької структури, оскільки багато хто з них вимагає виділення додаткового фінансування. Розглянемо цю гіпотезу з прикладу бізнесу як однієї з ключових контрагентів сучасної економічної системи. Багато що з вище названих принципів чітко синхронізуються з діяльністю даної категорії суб'єктів підприємництва – значна схильність до впровадження елементів віртуалізації бізнес-процесів та використання переваг дистанційних технологій, орієнтація на короткострокове і середньострокове планування у зв'язку з високим ступенем невизначеності бізнес-середовища, раціональніший підхід до вкладення коштів в об'єкти інфраструктури, які безпосередньо необхідні у виробничому процесі та інших.

Деякі з них залежать від рівня розвитку підприємницької діяльності, терміну функціонування на ринку, безпосереднього досвіду та професійних компетенцій господаря бізнесу або найманого керівника, наприклад, схильність до партнерських взаємин на ринку на рівні регіону або галузі з урахуванням напрацьованих комерційних зв'язків, наслідування песимістичним прогнозам розвитку у зв'язку з високим рівнем економічних ризиків для малого бізнесу, а також здійснення попередніх оцінок рівня впливу кризи на діяльність бізнес-структур. Найменш затребуваними серед малого бізнесу слід визнати такі принципи як розширення капіталізації нематеріальних активів та вкладення в людський капітал, що зумовлено більшою мірою складністю з перерозподілом фінансових ресурсів.

Реалізація перелічених вище принципів залежатиме також від конкретної ринкової ситуації та фази кризового явища, оскільки сама криза та її форми активно впливатимуть на вибір тієї чи іншої позиції в умовах організаційних змін. Наприклад, незважаючи на важливість екологізації як ключового вектора в сучасній політиці промислових та інших підприємств з точки зору формування певної лояльності з боку клієнтів, які, здебільшого, особливо молодь, налаштовані на збереження навколишньої екосистеми та дотримання високих

вимог екологічності з боку підприємницьких структур, так і дотримання норм державного регулювання в галузі охорони навколишнього середовища, які повинні вибирати між спеціалізованими витратами на підтримку екологічної рівноваги та балансу в рамках переходу до зеленої економіки, та вирішенням проблем в операційній діяльності в умовах кризи. Таким чином, підприємницька структура поставлена перед вибором між двома альтернативними варіантами економічної поведінки.

Безсумнівно, будь-яка кризова ситуація за інших рівних умов для підприємницьких структур практично завжди призводить до необхідності здійснення вибору з точки зору скорочення витрат на поточну та стратегічну діяльність у зв'язку з необхідністю забезпечення беззбитковості ведення бізнес-процесів. Якщо в умовах криз минулих років можна було однозначно говорити тільки про його негативні наслідки для економічних суб'єктів, то в сучасних реаліях використання вищезазначених принципів може стати навпаки певним імпульсом для майбутнього системного зростання в умовах інноваційної економіки.

Наприклад, зростання віртуалізації бізнес-процесів сприяє зниженню витрат на ведення підприємницької діяльності за рахунок впровадження дистанційних технологій в управлінні окремими ресурсами підприємств, створення віртуальних просторів та цифрових сервісів для взаємодії з існуючими та потенційними клієнтами, зміни структури і величини основних коштів на користь віртуальних майданчиків, що особливо помітно стосовно до організаційно-економічних умов функціонування підприємств більшості секторів сучасної сфери послуг. Таким чином, віртуалізація і її вплив на стратегічний розвиток підприємницьких структур в умовах кризових явищ навпаки сприяють зростанню продуктивності праці та економії на певних статтях витрат, що позитивно впливає і на практичні аспекти забезпечення стійкості підприємницьких структур.

Разом з тим, представлені принципи і нові підходи до організації підприємницької діяльності створюють нові проблеми, збалансоване вирішення

яких дозволить прискорити інерційне зростання інноваційної економіки за умов сучасних кризових ситуацій. Наприклад, підвищення інноваційної активності та прагнення до зниження витрат за рахунок віртуалізації, дистанційних технологій, оптимізації інформаційно-аналітичних та пошукових систем, розширенням схем аутсорсингу, впровадження елементів штучного інтелекту для прийняття управлінських рішень різного рівня тощо, у більшості випадків призводить до перерозподілу обов'язків між працівниками на користь скорочення чи зменшення оплати найменш зайнятих [47]. Це, у свою чергу, призводить до структурних змін на ринку праці, зростання безробіття тощо, що вже потребує системного втручання з боку держави.

Підсумовуючи вищесказане, можна зробити висновок, що незважаючи на важливість і значимість принципів стратегічного управління підприємницькими структурами в сучасних кризових умовах, кожна конкретна організація або підприємство повинні формувати і розвивати свою власну адаптивну систему управління, яка дозволить їм забезпечити високий рівень економічної стійкості не тільки в рамках стабільної ринкової взаємодії, а й за умов нестабільності та появи нових загроз та форм проявів кризової ситуації. У зв'язку з цим необхідно докладніше розглянути та дослідити стійкість підприємницьких структур як окрему наукову категорію, виділяючи при цьому її складову частину – економічну стійкість підприємницьких структур.

## **Висновки до розділу 1**

При дослідженні впливу сучасних кризових явищ на комплексний розвиток підприємницьких структур доведено, що пошук і подальший вибір оптимальних рішень щодо зміни кризової ситуації економічного характеру неможливо здійснювати без визначення чітких взаємозв'язків цього виду кризи з іншими ризиковими ситуаціями на різних рівнях соціально-економічної системи та людського суспільства в цілому. Економічну кризу потрібно розглядати в контексті її послідовного формування та розвитку, тобто, об'єктом дослідження

має бути не тільки сама криза як статичне явище, а й сама кризова ситуація, яка є певним циклом послідовних явищ у динамічному спектрі, що відбуваються в економічній системі і можуть призвести до виникнення кризи тієї чи іншої спрямованості та масштабу. При цьому важливим мірилом кризової ситуації має стати рівень ймовірності настання тих чи інших подій в залежності від величини ризику, що визначається в рамках багатофакторних економіко-математичних моделей, що дозволяють здійснювати певні соціально-економічні прогнози регулювання кризових явищ.

Виділено та охарактеризовано організаційно-економічні особливості кризових умов у сучасній інноваційній економіці (висока швидкість поширення кризової ситуації, обмеженість впливу суб'єктів ринку на рішення кризових ситуацій, необхідність підвищення інноваційної активності як фактору резистентності в умовах кризових ситуацій, можливість формування індивідуальних антикризових траєкторій розвитку підприємницьких структур, різний рівень адаптивності до кризової ситуації, орієнтація на мінімізацію витрат за рахунок цифрових технологій, глобальний характер виникнення та розвитку кризових ситуацій, інформаційні потоки як каталізатор та першоджерело виникнення кризових ситуацій), що тісно взаємопов'язана з активною позицією підприємницького сектору та передбачає використання цифрових технологій не тільки для профілактики та діагностики стійкості кризових ситуацій, але й для підвищення та адаптації всіх суб'єктів ринкових відносин у тактичних умовах та стратегічній перспективі.

Відзначено зростання значущості кризових ситуацій інноваційної економіки в контексті необхідності підвищення рівня стратегічного управління підприємницькими структурами. В дослідженні уточнено принципи стратегічного управління підприємницькими структурами в сучасних кризових умовах в залежності від конкретної ринкової ситуації та фази кризового явища, що дозволить прискорити інерційне зростання інноваційної економіки за умов сучасних кризових ситуацій.

## **РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКА ХАРАКТЕРИСТИКА І ОЦІНКА ІНТЕГРОВАНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР**

### **2.1 Стійкість підприємницьких структур як категорія соціально-економічних досліджень**

Вплив кризових ситуацій на розвиток підприємницьких структур вимагає від останніх необхідності формування та розвитку системи антикризового управління, що була б спрямована на максимальну протидію наслідкам впливу кризової ситуації на ділову активність та можливості для забезпечення певного зростання вже на посткризовому етапі, у разі циклічного характеру економічної кризи. Одним із елементів даної системи слід визнати управлінський блок, який би регулював питання забезпечення, підтримки та зростання рівня економічної стійкості підприємницької діяльності структури. Незважаючи на достатньо часту згадку даного терміну в сучасній та класичній економічній літературі ([62, 94, 216, 245] та багато інших), в даний час існує досить багато спірних та слабо освітлених аспектів даної проблематики, на вирішення яких і спрямоване наше дослідження.

З методологічної точки зору, дуже важливим є охарактеризувати економічну стійкість як з точки зору взаємодії та взаємовпливу з іншими видами стійкості, так чи інакше пов'язаними з веденням підприємницької діяльності, так і в контексті її власних підвидів та внутрішніх структурних елементів на основі згрупованої системи класифікаційних критеріїв.

На рис. 2.1 нами узагальнено та представлено основні види стійкості, які характерні для цілковито різних академічних шкіл та напрямів як теоретичної, так і прикладної науки.

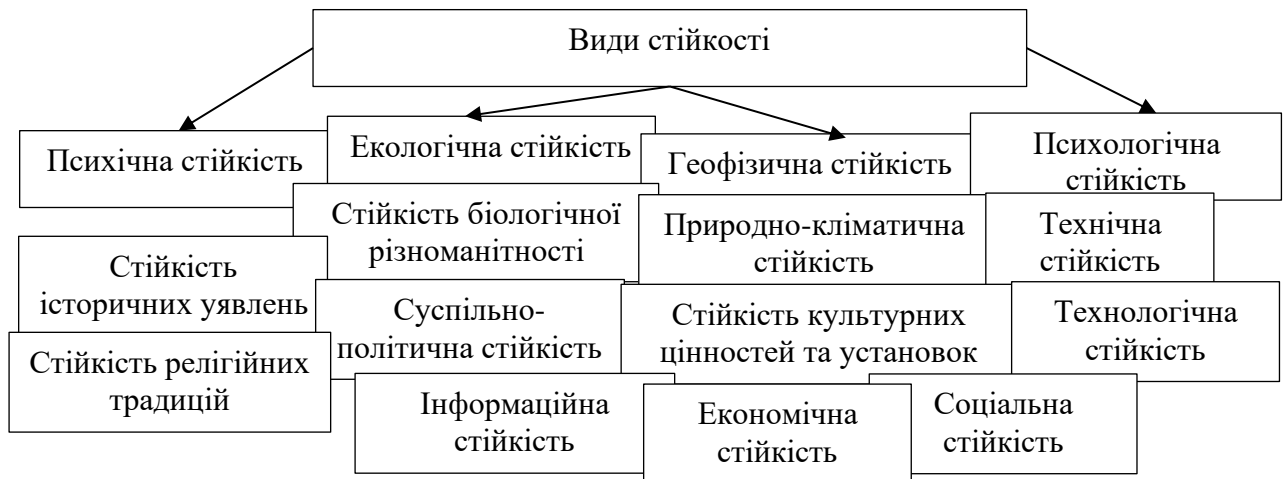


Рис. 2.1. Характеристика ключових видів стійкості в системі різних галузей науки (розроблено автором)

Кожна з представлених видів стійкості містить свої персоніфіковані характеристики та специфічні особливості формування та розвитку, які виняткові тільки для певної галузі знань. Наприклад, технологічна стійкість передбачає збереження параметрів здійснення технологічного процесу в рамках певної технологічної системи (промислового чи медичного обладнання, сільськогосподарської техніки, інформаційно-комунікаційної системи). Кожна з перелічених вище видів стійкості має власні методи і процедури проведення оцінки, власні критерії, щоб визначити, який рівень стійкості в даний час. Управління різними видами стійкості також може значно відрізнитися в залежності від використовуваного інструментарію – від методів запобігання небезпечним викидам в атмосферу або водні ресурси з метою забезпечення екологічної стійкості до проведення певних медичних процедур, спрямованих на збереження психічної стійкості.

Разом з тим, незалежно від того, до якої сфери знань не відносилися б перераховані види стійкості, усі вони свідчать, скоріше всього, про стабільний стан тієї системи, що вони характеризують, чи про існування певних відхилень від нормативного стану системи, що вимагає прийняття певних дій задля досягнення рівноважного стану. Це основний принцип, який покладено основою виділення ключових видів стійкості у цьому дисертаційному дослідженні.

Однією з ключових причин відсутності рівноваги в умовах тієї чи іншої системи є вплив кризових явищ або ситуацій на стан системи, її внутрішнє середовище і внутрішні зв'язки між елементами. При цьому причини самої кризи можуть бути цілковито різними – від зміни психологічної атмосфери за умов неформальних груп до надзвичайних ситуацій, викликаних природними катаклізмами. У зв'язку з вищесказаним, стійкість одночасно передбачає і здатність системи адаптуватися чи протистояти кризовим явищам залежно від її власного рівня. Чим вище рівень стійкості, тим вище резистентність будь-якої системи, а значить і можливість продовження її функціонування та розвитку. Навпаки, чим нижчий цей рівень, то більше ймовірність руйнації системи та формування нових системних утворень (від нових материків до нових держав) [35].

Ми вважаємо за необхідне також підкреслити синергетичний характер стійкості як ключову умову, що забезпечує функціонування всіх елементів сучасної системи світобудови. В даному випадку йдеться про взаємовплив різних видів стійкості (наприклад, соціальної та економічної, технологічної та економічної стійкості). Крім того, необхідно враховувати, що елементи, властивості або характеристики одного виду стійкості можуть бути перенесені стосовно зовсім іншого виду стійкості практично в незмінному вигляді.

Наприклад, психологічна стійкість може бути розглянута в контексті економічної стійкості при формуванні колективу або формальної групи на підприємстві, при розробці організаційної культури, у боротьбі зі зниженням рівня стресу працівників (співробітників), для розвитку комплексу заходів щодо запобігання конфліктам в умовах підприємницької структури. В даному випадку спостерігається як прагнення забезпечення психологічної стійкості індивідуума чи групи з погляду організаційних цілей підприємницької структури, так і здійснюється економічне обґрунтування тих витрат, що необхідно здійснити для цього. При цьому для підприємства обидва рівні стійкості повинні сприйматися однаково, не повинно бути превалювання одного виду над іншим, інакше сама стійкість та ефективність підприємства як системи може бути під загрозою.

З іншого боку, відсутність стійкості в одній системі може призвести до зниження стійкості в зовсім іншій галузі знань і навпаки – зростання стійкості може провокувати підвищення рівня стійкості інших систем.

Наприклад, психологічна стійкість людини, в тому числі, залежить і від економічної стійкості як самого підприємства, на якому вона може працювати, і від економічної стійкості регіону або місцевості, в якій вона проживає, і, нарешті, від економічної стійкості держави, громадянином якої вона є і зазнає наслідків як стабільного функціонування національної економічної системи, так і впливу макроекономічної нестабільності (передусім, зростання інфляції та безробіття). З іншого боку, чим нижча психологічна стійкість людини, тим більшу небезпеку вона становить як з точки зору порушення соціальної стійкості (зростання числа правових порушень та злочинів адміністративного і кримінального характеру), так і з позиції зниження рівня економічної стійкості (низька продуктивність праці, низька працездатність, відсутність навичок підвищення рівня професійних компетенцій, у тому числі з відсутністю внутрішньої мотивації до навчання, схильність до конфліктних ситуацій, низький рівень протидії стресам, пов'язаним із професійною діяльністю).

З погляду теорії підприємництва, кожен вид стійкості прямо або опосередковано впливає на ведення підприємницької діяльності. До числа найбільш значимих видів стійкості для організації або підприємства, безсумнівно, слід віднести: економічну стійкість (ключовий вид стійкості з погляду економіки підприємництва), соціальну стійкість (забезпечує безпеку та законність ведення підприємницької діяльності), суспільно-політичну стійкість (забезпечує можливість, умови та обмеження для ведення підприємницької діяльності) та інші. Деякі види стійкості мають обмежений або опосередкований вплив на розвиток підприємницьких структур. Наприклад, високий рівень стійкості релігійних традицій в країнах ісламського світу вимагає відповідних обмежень для ведення бізнесу, особливо в фінансово-кредитній сфері [86], а низький рівень технічної стійкості може привести до зростання витрат в умовах конкретного промислового виробництва, а також сприяти значному погіршенню

рівня конкурентоспроможності своєї продукції. В обох випадках спостерігається вплив інших видів стійкості на ключовий об'єкт даного дослідження – економічну стійкість підприємницьких структур регіону. При цьому підприємець далеко не завжди може активно впливати на інші види стійкості, за винятком економічної, рівень якої, багато в чому залежить від дій самого організатора комерційної діяльності, його підприємницької спроможності та активності на ринку, а також від багатьох інших факторів. З іншої сторони, підприємець може припинити інвестування коштів у ті чи інші проекти та перемістити свій бізнес в іншу країну або регіон, таким чином визначаючи рівень соціальної або суспільно-політичної стійкості, що відповідає його економічним очікуванням. Наприклад, активний розвиток системи транснаціональних компаній і зміна географії розміщення багатьох промислових виробництв в сучасному світі в умовах глобалізації, орієнтованих на залежність собівартості продукції від дешевої праці або інших менш дорогих ресурсів, можна розглядати як результат впливу на зміни інших видів стійкості на користь забезпечення економічної ефективності бізнесу.

Крім взаємодії з ключовими видами стійкості, економічна стійкість знаходиться в тісному методологічному зв'язку з іншими науковими категоріями економічної теорії, теорії менеджменту, організаційного управління та ін. З деякими з них пов'язана не тільки сама економічна стійкість, а й її складники (наприклад, фінансова стійкість безпосередньо залежить від рівня рентабельності та фінансової незалежності). Серед найбільш значущих соціально-економічних категорій, які часто виступають як об'єкт дослідження багатьох вітчизняних [59, 62, 80, 81, 87, 62, 106] та зарубіжних [239, 245, 253, 258, 265, 285 та інші] авторів, слід окремо відзначити:

ефект (на нашу думку, економічна стійкість та її рівень є певним отриманим ефектом від ведення підприємницької діяльності з погляду виконання її генеральних цілей);

ефективність (відображає співвідношення витрат і отриманих результатів ведення підприємницької діяльності і може розглядатися як окреме поняття

«ефективність забезпечення економічної стійкості», тобто, наскільки виправдані заходи щодо досягнення економічної стійкості у співвіднесенні із здійсненими витратами у відносному вираженні);

результативність (також відображає різницю між витратами та отриманими результатами ведення підприємницької діяльності і може розглядатися як окреме поняття «результативність забезпечення економічної стійкості», тобто наскільки виправдані заходи щодо досягнення економічної стійкості у співвідношенні із здійсненими витратами в абсолютному вираженні);

ще одним важливим напрямом для здійснення порівняльних характеристик з метою виявлення та оцінки сутності та природи економічної стійкості слід визнати пошук загального та протилежного між даною науковою категорією і поняттям «збалансованість підприємницької структури», яка так чи інакше знаходить своє відображення в працях багатьох вчених економістів [62, 116, 103, 105, 107, 173, 226].

Відповідно до запропонованого авторського підходу, збалансованість підприємницької структури є комплексною відповідністю кількісних та якісних характеристик факторів виробництва, функцій управління, бізнес-процесів та проектів підприємства, реалізоване на підставі принципів системності, синергізму, цілеспрямованої раціоналізації питомих операційних та трансакційних витрат, транспарентності, використання потенціалу внутрішньоорганізаційної та зовнішньої інтеграції, що забезпечить у довгостроковій перспективі стійке збільшення фінансової та соціально-економічної ефективності розвитку підприємства.

На нашу думку, для виявлення кореляційних зв'язків між економічною стійкістю і збалансованістю підприємницької структури важливо визначити характер співвідношення збалансованості розвитку підприємницьких структур із близькими за змістом поняттями економічної науки, зокрема, теорії управління економічними системами (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Співвідношення збалансованості розвитку підприємницької діяльності структури і близьких за змістом понять економіки та управління (складено автором)

Як показано на рис. 2.2, відповідно до запропонованого підходу, зміст збалансованості розвитку підприємницької структури ширший і конгруентності, і кореляції факторів і ресурсів виробничої діяльності, хоча обидва зазначені процеси є певними умовами досягнення збалансованості.

Так, Р. Грант, один із провідних сучасних фахівців у галузі теорії та практики стратегічного аналізу та управління, під конгруентністю розуміє

«відповідність основних параметрів ресурсів підприємства та функцій менеджменту, що забезпечують раціональне використання такого роду ресурсів» [251]. Конгруентність, наприклад, факторів праці і капіталу сучасних великих промислових корпорацій може бути досягнуто за рахунок забезпечення відповідності основних параметрів корпоративних програм розвитку інвестиційної діяльності, з одного боку, та відтворення людського капіталу компанії – з іншого.

При цьому такого роду узгодженість, відповідність є значущими умовами забезпечення збалансованості факторів виробництва, але повне зведення збалансованості до конгруентності є методологічно не цілком коректним.

Крім того, слід зазначити, що конгруентність факторів виробництва в системі сучасного стратегічного менеджменту компаній, особливо в сучасних умовах економіки, найчастіше має досить формальний чи поверховий характер. Так, багато стратегічних програм розвитку виробничих ресурсів корпорацій, в рамках яких передбачається в том числі і умова конгруентності останніх, часто носять суто номінальний, презентаційний характер; не опрацьовано механізми практичної реалізації таких стратегічних програмних положень. Крім того, конгруентність в окремих випадках стосується лише кількісних, а не якісних параметрів розвитку різних видів виробничих ресурсів, чого недостатньо для забезпечення їх збалансованості в довгостроковій економічній перспективі.

Кореляція є статистичною оцінкою рівня взаємозв'язку динаміки окремих характеристик факторів виробничої діяльності, впливу на розвиток підприємства різних внутрішніх та зовнішніх фінансово-економічних факторів. Позитивна кореляція виробничих ресурсів може розглядатися як одна з характеристик забезпечення їхньої збалансованості. Разом з тим дослідження лише рівня кореляції факторів виробництва і різних типів ресурсів організації недостатньо для комплексної оцінки рівня збалансованості розвитку останньої.

Як показано на рис. 2.1, взаємозв'язок збалансованості та інтенсивності розвитку підприємства носить в певному ступені діалектичний, суперечливий характер. Так, часто темпи і пропорції інтенсивного розвитку досягаються за

рахунок тимчасової незбалансованості виробничих ресурсів, наприклад, на основі НДДКР, коли здійснюється техніко-технологічна модернізація комплексу основних засобів, але, зокрема, рівень підготовки промислово-виробничого персоналу ще цілком відповідає їх інноваційним характеристикам. В цілому, зазвичай інтенсивний розвиток пов'язаний з підвищеними виробничими, фінансовими і ринковими ризиками, що веде до певного дисбалансу розвитку підприємства. Відповідно, забезпечення збалансованості розвитку підприємств різних форм власності та галузей економіки у довгостроковій перспективі, на нашу думку, має здійснюватися на основі синтетичного використання пропорцій та принципів як інтенсивного, так і екстенсивного розвитку [46].

Досить складною проблемою є співвідношення збалансованості і оптимальності розвитку промислових підприємств. У радянський період окремим аспектам її розгляду було присвячено дослідження таких відомих вчених-економістів, як В.С. Німчинов, Л.В. Канторович, Л.І. Абалкін та інших. При цьому слід зазначити, що навіть для економіки соціалізму дана проблема була вкрай складною і неоднозначною, при тому що в рамках соціалістичного господарства збалансованість розумілася дещо перебільшено, ніж в умовах ліберального ринку – однією із значущих характеристик збалансованості розвитку підприємства розглядалася відповідність темпів та пропорцій розвитку останнього директивно встановленим плановим завданням відповідних галузевих міністерств та відомств.

За нашою думкою, оптимальність є вищою формою прояву взаємного розвитку факторів виробничої діяльності та функцій управління підприємства, вищою стадією збалансованості розвитку. При цьому оптимальність, особливо в умовах широкого кола зовнішніх обмежень формування та використання виробничих ресурсів є важкодосяжною і одночасно досить нестійкою – будь-які флуктуації зовнішніх факторів можуть об'єктивним чином призвести до відхилення від досягнутого оптимального стану. Тим самим, збалансованість розвитку підприємства є однією з необхідних, але не достатньою умовою забезпечення оптимальних пропорцій його функціонування та розвитку.

У відповідності з пропонованим підходом, збалансованість розвитку є і значущою умовою забезпечення ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства у довгостроковій перспективі. При цьому в кон'юнктурному аспекті ефективність може бути досягнуто і не за рахунок збалансованості формування факторів виробництва і реалізації функцій управління, а, наприклад, внаслідок впливу зовнішніх спекулятивних детермінант.

Зрештою, збалансованість є і однією з умов забезпечення фінансово-економічної стійкості розвитку підприємства. На тісний характер взаємозв'язку внутрішньої економічної збалансованості та економічної стійкості розвитку сучасних підприємств різних форм власності та видів економічної діяльності вказує, зокрема, І.О. Бланк [24]. При цьому, для забезпечення високого рівня економічної стійкості у довгостроковому періоді, система управління збалансованістю розвитку підприємства має бути інтегрована з раціональними механізмами стратегічного та оперативного ризик-менеджменту.

Слід зазначити, що у спеціальній літературі недостатньо опрацьовано питання класифікації видів стійкості підприємницьких структур. На заповнення даного теоретичного пропуску нами пропонується класифікація видів економічної стійкості залежно від низки обраних критеріїв, що у табл. 2.1.

Наведена класифікація максимально відображає різні аспекти функціональних, організаційно-економічних та змістовних особливостей формування, забезпечення та розвитку економічної стійкості підприємницьких структур у сучасних умовах нашої економіки. Разом з тим, з погляду особливої значущості для організації підприємницької діяльності ми вважаємо необхідним окремо виділити такі пункти класифікації як:

1. Класифікація з погляду рівня ведення підприємницької діяльності. Враховує вплив зовнішніх факторів на стан економічної стійкості, в даному випадку йдеться про:

Таблиця 2.1

Класифікація видів економічної стійкості в залежності від ряду обраних критеріїв (систематизовано автором)

Класифікаційна ознака	Потенційні види стійкості	Коментарі
З точки зору учасника ринкових відносин	- економічна стійкість держави, - економічна стійкість підприємницьких структур, - економічна стійкість домашніх господарств	Відповідно до класичних уявлень економічної теорії
З точки зору рівня ведення підприємницької діяльності	- економічна стійкість на державному рівні, - економічна стійкість на регіональному муніципальному рівні, - економічна стійкість на галузевому рівні, - економічна стійкість на міжрегіональному рівні, - економічна стійкість на міжгалузевому рівні	Вказує на необхідність урахування територіально-галузевих аспектів ведення підприємницької діяльності
З точки зору співвідношення з підприємницьким середовищем	- економічна стійкість внутрішніх бізнес-процесів підприємницького середовища, - економічна стійкість зовнішніх бізнес-процесів підприємницького середовища	Розглядає різні підходи до формування економічної стійкості виходячи з особливостей самого середовища та оточення підприємницької структури
З точки зору тимчасового фактору	- короткострокова (операційна) економічна стійкість; - середньострокова (тактична) економічна стійкість; - довгострокова (стратегічна) економічна стійкість	Враховує вплив фактору часу на механізми та інструменти забезпечення стійкості
З точки зору масштабів діяльності підприємницької структури	- економічна стійкість малого бізнесу, - економічна стійкість середнього бізнесу, - економічна стійкість великого національного бізнесу, - економічна стійкість міжнародних транснаціональних компаній	Враховує вплив масштабу діяльності і розміру бізнесу на механізми і інструменти забезпечення стійкості
З погляду організаційно-правових форм ведення підприємницької структури	- економічна стійкість державних унітарних підприємств, - економічна стійкість індивідуального підприємництва, - економічна стійкість товариств з обмеженою відповідальністю, - економічна стійкість акціонерних товариств і т.д.	Враховує вплив організаційно-правової форми та системи обмежень, пов'язаних з нею на механізми та інструменти забезпечення стійкості

## Продовження табл. 2.1

З погляду інтеграційних форм ведення підприємницької структури	<ul style="list-style-type: none"> <li>- економічна стійкість проектів державно-приватного партнерства,</li> <li>- економічна стійкість фінансово-промислових груп,</li> <li>- економічна стійкість кластерних утворень,</li> <li>- економічна стійкість мережевих об'єднань і т.д.</li> </ul>	Відповідно з сучасними тенденціями розвитку ринку
З точки зору функцій управління	<ul style="list-style-type: none"> <li>- економічна стійкість планування бізнес-процесів,</li> <li>- економічна стійкість організації бізнес-процесів,</li> <li>- економічна стійкість системи мотивації,</li> <li>- економічна стійкість системи контролю та моніторингу і т.д.</li> </ul>	Відповідно з класичними уявленнями теорії менеджменту
З погляду інституційного рівня формування економічної стійкості	<ul style="list-style-type: none"> <li>- економічна стійкість, що формується на рівні управлінських рішень структурних підрозділів,</li> <li>- економічна стійкість, що формується на рівні управлінських рішень лінійно-функціональних підрозділів,</li> <li>- економічна стійкість, що формується на рівні управлінських рішень керівництва підприємницької структури,</li> <li>- економічна стійкість, що формується на рівні управлінських рішень власників підприємницької структури</li> </ul>	Відповідно з класичними уявленнями теорії організаційного управління
З погляду функціональних областей управління (видів економічної діяльності)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- фінансова стійкість,</li> <li>- операційна (виробничо-збутова) стійкість,</li> <li>- стійкість інноваційної діяльності,</li> <li>- стійкість інвестиційної діяльності,</li> <li>- стійкість кадрового забезпечення і т.д.</li> </ul>	Враховує структурні елементи економічної стійкості як системи
З точки зору форми організації підприємницької діяльності	<ul style="list-style-type: none"> <li>- економічна стійкість функціонування організації,</li> <li>- економічна стійкість проектної діяльності</li> </ul>	Відповідно до сучасних тенденцій розвитку ринку та підвищенням ролі проектного управління
З точки зору рівня економічної стійкості	<ul style="list-style-type: none"> <li>- низький рівень економічної стійкості,</li> <li>- середній рівень економічної стійкості,</li> <li>- високий рівень економічної стійкості</li> </ul>	Відображає рівень досягнутої економічної стійкості підприємницьких структур

Продовження табл. 2.1

З погляду рівня ризику і невизначеності	<ul style="list-style-type: none"> <li>-забезпечення економічної стійкості при високому рівні ризику та високому рівні невизначеності,</li> <li>- забезпечення економічної стійкості при середньому рівні ризику та високому рівні невизначеності,</li> <li>-забезпечення економічної стійкості при низькому рівні ризику та високому рівні невизначеності,</li> <li>- забезпечення економічної стійкості при високому рівні ризику та середньому рівні невизначеності</li> </ul>	Відображає рівень впливу ризику та невизначеності на стан параметрів економічної стійкості
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- забезпечення економічної стійкості при середньому рівні ризику та середньому рівні невизначеності,</li> <li>-забезпечення економічної стійкості при низькому рівні ризику та середньому рівні невизначеності,</li> <li>- забезпечення економічної стійкості при високому рівні ризику та низькому рівні невизначеності,</li> <li>- забезпечення економічної стійкості при середньому рівні ризику та низькому рівні невизначеності,</li> <li>-забезпечення економічної стійкості при низькому рівні ризику та низькому рівні невизначеності.</li> </ul>	
З точки зору співвідношення з рівнем стану кон'юнктури ринку	<ul style="list-style-type: none"> <li>- економічна стійкість в умовах стабільної економічної кон'юнктури,</li> <li>- економічна стійкість в умовах кризових явищ (за видами криз)</li> </ul>	Відображає рівень впливу стану економічної кон'юнктури на стан параметрів економічної стійкості
З точки зору співвідношення з фазами кризових явищ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- економічна стійкість в умовах початку кризової ситуації,</li> <li>- економічна стійкість в умовах стагнації і т.д.</li> </ul>	Відповідно з класичними уявленнями теорії економічних криз

політику на державному рівні (у контексті нормативно-правового забезпечення, системи економічного та адміністративного регулювання, вибору інструментів підтримки та стимулювання підприємницьких структур в умовах кризи, організаційно-правової характеристики та визначення можливостей для зростання окремих видів підприємництва, у тому числі соціального та молодіжного);

стан регіональної економіки (наскільки ефективно і взагалі можливе

підвищення рівня економічної стійкості підприємницької структури в умовах того чи іншого регіону, що дуже важливо в контексті планування інвестиційних вкладень);

галузевий вплив на рівень економічної стійкості та способи його обмеження або підвищення з точки зору економічних інтересів окремих підприємницьких структур;

особливості забезпечення економічної стійкості в умовах реалізації програм та проектів міжрегіональної та міжгалузевої взаємодії (наприклад, проблематика оцінки та забезпечення економічної стійкості підприємницьких структур в умовах реалізації міжрегіональних туристичних проектів або формування єдиних транспортно-логістичних коридорів).

2. Класифікація з погляду функціональних областей управління (видів економічної діяльності). Являє собою базовий варіант для визначення та розрахунку кількісного рівня економічної стійкості підприємницької структури як сукупності окремих її структурних елементів через вироблення єдиної системи показників, що відображають стан внутрішніх та зовнішніх бізнес-процесів у вибраний період часу (з точки зору досягнення фактичних результатів та обліку планових показників ведення підприємницької діяльності). Цей пункт класифікації буде розглянуто докладніше далі в дисертаційному дослідженні як основу для формування методичного підходу до оцінки рівня економічної стійкості з організаційно-економічної точки зору.

3. Класифікація з погляду співвіднесення з рівнем стану кон'юнктури ринку. У рамках наданої кваліфікації вирішальне значення має ставлення до рівня стану економічної кон'юнктури – в умовах стабільно функціонуючої економічної системи спочатку підприємницька структура може забезпечити відносно високий рівень економічної стійкості за мінімумом власних вкладень за рахунок стабільності виробничо-логістичних зв'язків, ефективною та збалансованою системою контрактних зобов'язань, використання різних методів управління господарськими ризиками за умови стабільності макроекономічних показників та т.п. В умовах кризи підприємницька структура має бути

орієнтована на розробку і використання відповідних антикризових стратегій, які мають враховувати і збереження гранично допустимого рівня економічної стійкості. В умовах кризових явищ необхідно ширше підходити до поняття економічної стійкості та розширити звичні рамки її функціонального значення для підприємницької структури.

## **2.2. Функціональні аспекти інтеграції підприємницьких структур як основи їх економічної стійкості**

Стійкий розвиток економіки підприємницьких структур – рушійна сила глобалізації, що забезпечує розвиток ринків, торгівлі, технологій, а також фінансів, що сприяють покращенню добробуту суспільства у всьому світі. Стійке зростання економіки безпосередньо залежить від того, як працюють підприємницькі структури, які у своєму розвитку спираються на стратегію, що формується на інтеграції виробничих процесів різних галузей та видів економічної діяльності, де одним з основних інструментів є збалансована система показників (BSC), що відображає реальний стан всіх бізнес-процесів і їх подальші перспективи. У кожній підприємницькій структурі в обов'язковому порядку існує стратегія розвитку, яка включає себе показники збалансованої системи з метою вдосконалення управління конкурентними перевагами, інтегруючи економічні і соціальні аспекти, в яких стратегічний процес охоплює і втручається в довгострокові відносини. Міжорганізаційні тісні стратегії, практики ведення бізнес-процесів повинні бути реалізовані для того, щоб знайти шлях до стійкого зростання економіки підприємницьких структур з урахуванням вигідних досягнень, таких як:

- стійкі конкурентні переваги;

- стійкі джерела;

- реконфігуровані міжорганізаційні відносини.

Загальні стратегічні інструменти, що застосовуються в підприємницьких структурах, повинні бути конкурентоспроможними. З допомогою цих

інструментів підтримуються і контролюються конкурентні бізнес-процеси.

Промислове виробництво можна розглядати як виробничу стратегію, яка об'єднує економічні і соціальні аспекти як доповнення до технологічних і екологічних напрямів. Економічна діяльність завжди асоціюється з позитивним впливом на ефективність бізнесу. Наочною ілюстрацією як економічних, так і виробничих вигід є економія всіх видів витрат за рахунок їх оптимізації по статтям збалансованої системи показників (BSC) [64; 67; 74]. Область досліджень у промисловому секторі виробництва швидко розвивається, та немає ніяких встановлених визначень або кордонів для вивчення показників стійкості виробничих систем.

Економічна наука в контексті стійкості розглядає кілька концепцій, таких як:

- стійке постачання;
- стійке придбання;
- стійке бажання клієнтів.

Виходячи з цього, актуальність розвитку інтегративного підходу до ведення промислового бізнесу дуже висока.

Сьогодні підхід до ведення промислового бізнесу розширив (особливо це стосується підприємницьких структур, холдингів, компаній, комбінатів) кількість показників збалансованої системи, в основі якої все-таки встановлюються традиційні показники (рис. 2.3).

В даний час підприємницькі структури з метою того, щоб досягти свого стійкого розвитку, розширили облік показників збалансованої системи та розраховують результати, ввівши цифровізацію во всіх бізнес-процесах [18; 27; 62].

Усі підприємницькі структури для більш точних розрахунків та бажання досягнення високих рівнів додають наступні показники в збалансовану систему показників (BSC), домагаючись при цьому стійкого розвитку (рис. 2.4).

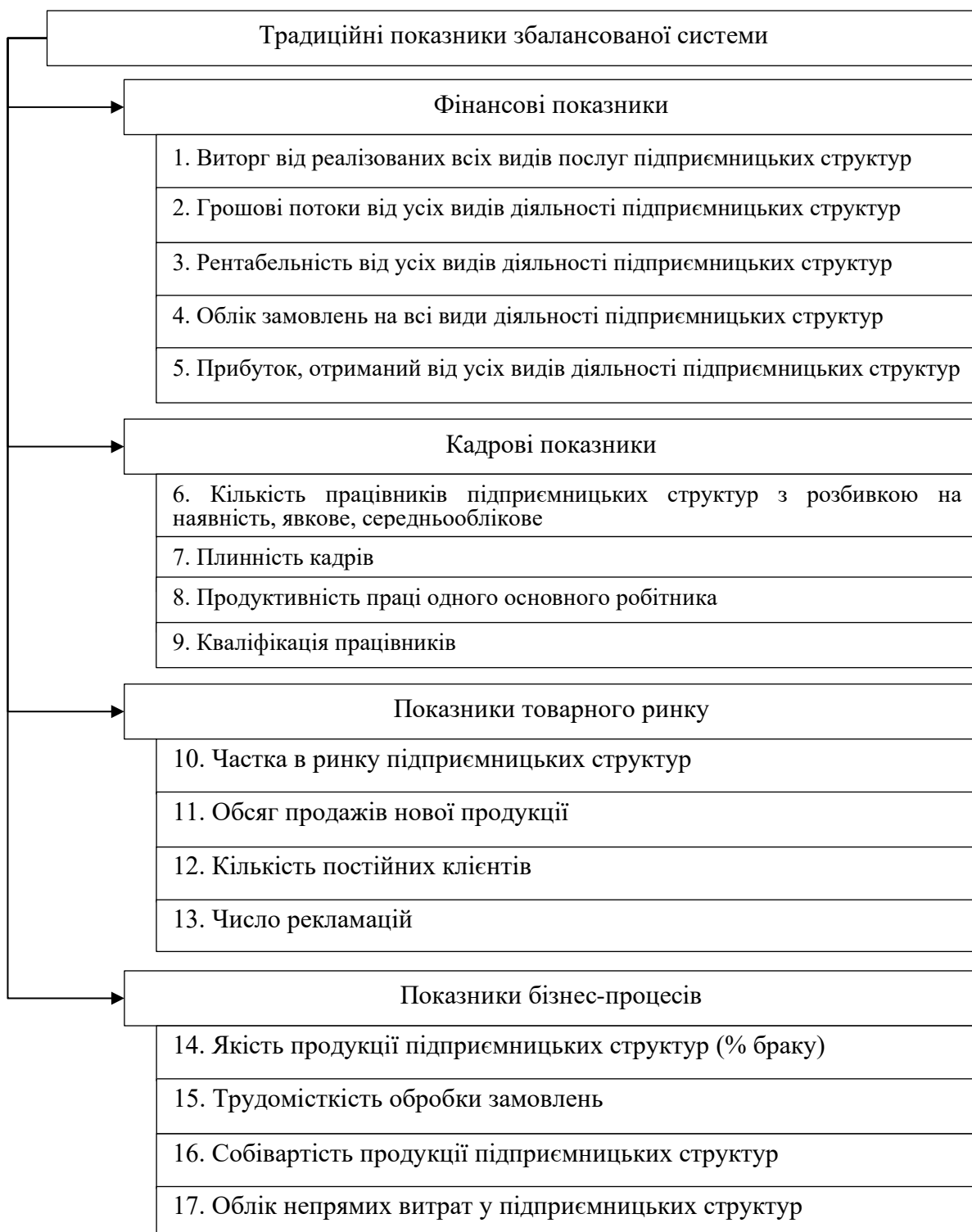


Рис. 2.3. Традиційні показники збалансованої системи (систематизовано автором)

Весь стратегічний аналіз проводиться автоматично. Для того, щоб (BSC) працювала стійко, необхідно:

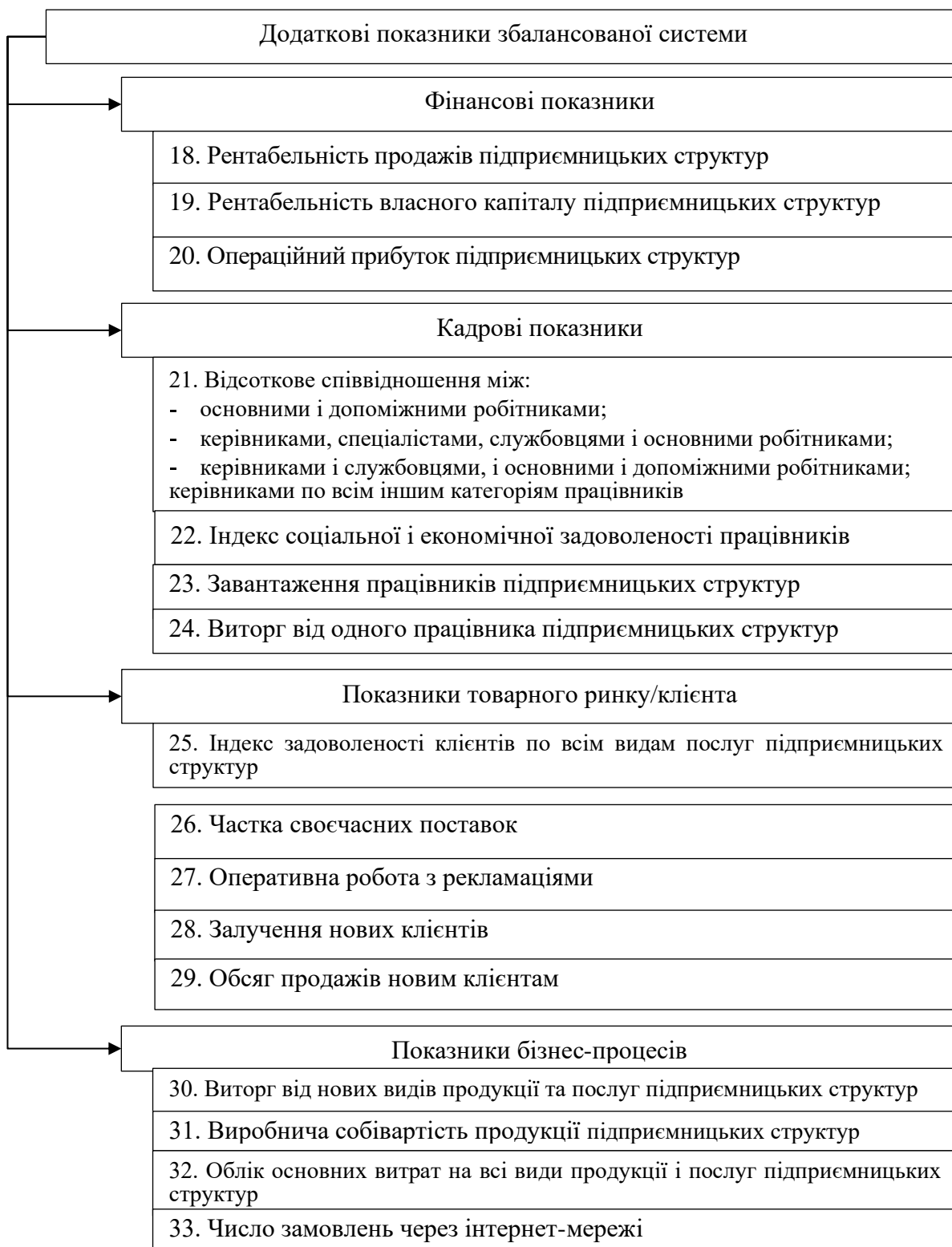


Рис. 2.4. Додані показники до збалансованої системи показників підприємницьких структур з метою досягнення стійкого розвитку (систематизовано автором)

конкретизувати цілі;

виділяти во всіх бізнес-процесах ключові показники;

формувані актуальні для даного періоду стратегічні заходи з конкретними термінами виконання і виконавцями;

ув'язувати стратегічні заходи по всьому ланцюжку поставок у підприємницьких структурах.

Усі зусилля по стійкому зростанню економіки підприємницьких структур повинні бути спрямовані на підтримку і регулювання управління усіма висхідними і низхідними фазами стратегічного управління ланцюгами поставок (SSCM) для стабілізації виробництва, які складаються з кінцевих аспектів в залежності від необхідної перспективи. Цього неможливо досягти в малому і навіть середньому підприємстві.

Загальним аспектом вивчення стійкості в рамках економічної науки для всього бізнесу (великого, середнього та малого) є споживання природних ресурсів у стійкий спосіб і, відповідно, стійкий сорсінг, які вказують на прийняття і підтримку конкурентної переваги у всіх виробничих сферах.

Стійкі конкурентні переваги розроблені теоретиками та практикаками на основі теорії конкурентних переваг, де виробниче підприємство конкурує протягом тривалого часу для отримання довгострокової вигоди. Враховуючи це, відзначимо, що в підприємницьких структурах збалансована система показників (BSC) з доданими показниками реалізується лише тоді, коли є стратегія розвитку, де ведеться повний автоматизований облік, з урахуванням інтегративного вимірювання бізнесу, що в кінцевому результаті веде до економічного прогресу [3; 12; 16; 20; 30; 37].

Відображення окремих бізнес-сегментів у підприємницьких структурах має поєднуватися з усіма бізнес-процесами виробництв підприємств, що входять до складу підприємницьких структур.

Для стійкого розвитку підприємницьких структур необхідно:

не орієнтуватися на пережиті технологічні процеси, навіть ті, які ще сучасні, в них немає необхідності і не потрібно відповідно прив'язуватися до минулого;

розвивати збалансовану систему показників (BSC), додаючи показники, що дозволяють домагатися стійкого розвитку, за допомогою інструментів стратегічного управління;

формуванню збалансовану систему показників (BSC) в підприємницьких структурах тільки з урахуванням стійкого зростання економіки та щоб вона була частиною стратегічного процесу управлінського обліку і контролю (SMAC).

При всьому цьому стійкі конкурентні переваги повинні визначатися процесом стратегічного управлінського обліку та контролю (SMAC), де промислова інтеграція включає досягнення стійкого потоку продуктів, інформації про фінансові, технологічні та природні ресурси в цілях забезпечення максимальної цінності продукції всіх виробничих підприємств, що входять до складу підприємницьких структур, а також зацікавлених сторін для тісних відносин з постачальниками (виробниками), працюючими з підприємницькою структурою через стратегічне управління ланцюгами поставок (SSCM), підтримуваних стратегічним процесом (SMAC). Промислова інтеграція апелює до мети залишатися протягом тривалого часу і реалізується шляхом запобігання дезінтеграції в випадку інтеграції ланцюжків поставок (SSCM), щоб підтримувати відносини між усіма стратегічними процесами управління. Безперервна гармонізація незалежних бізнес-процесів та партнерів, що проходять через ланцюжок поставок (SSCM), працює там, де учасники переконані в необхідності координації і співробітництва в рамках прийнятих більш тісних відносин.

Поняття промислової інтеграції передбачає широке сприйняття стратегічної вимоги до виробництва в підприємницьких структурах, як привабливого в безперервному дослідженні бізнес-процесу, де існує зв'язок між короткостроковими діями і довгостроковими цілями в ланцюжку поставок (SSCM) підприємницької структури [51; 54; 60].

Процес стратегічного управління взаємин із постачальниками (виробниками) (SSRM) ми визначаємо як стратегічне питання закупівель, що фокусується на управлінні відносинами зі стратегічними постачальниками, а не

на традиційній системі торгів і закупівель. Ціль процесу стратегічного управління взаємин з постачальниками (SSRM) складається в підтримці виробничих потоків, пов'язаних також з процесом управління в підприємницьких структурах по розробці нових продуктів. Ключова відмінність між традиційною функцією (закупівлі) та процесним підходом (стратегічний процес (SSRM)) полягає в тому, що в новій галузі основна увага приділяється задоволенню вимог замовника (Клієнта). При цьому необхідно постійно підтримувати виробничі потоки, пов'язані також з процесом управління по розробці нових продуктів.

У свою чергу для підприємницьких структур виділимо в стратегічній перспективі п'ять стратегічних процесів, які включають в себе:

- огляд корпоративних, виробничих і сорсингових стратегій;
- ідентифікацію для категоризації критеріїв постачальників;
- надання рекомендацій по ступеням індивідуалізації в угоді про продукти-послуги;

- розробку системи показників (потрібна як для постачальника, так і клієнта) з урахуванням чинних показників (BSC);

- розробку рекомендацій по спільному використанню переваг удосконалення стратегічного процесу взаємин з постачальниками.

В оперативній перспективі виділимо чотири стратегічних процеси:

- огляд корпоративних і маркетингових стратегій;
- ідентифікацію критеріїв для категоризації клієнтів;
- надання рекомендацій для диференціації продукту;
- розвиток образу підприємницьких структур.

Покажемо підпроцеси стратегічного процесу (SSRM) безпосередньо через причинно-наслідковий зв'язок, який в обов'язковому порядку має включати раціональний взаємозв'язок між стратегічною і оперативною перспективами, які, працюючи в раціональній зв'язці, призводять до виробничої інтеграції між підтримкою розвитку стратегічного процесу (SSRM) і контролем стратегічного процесу управлінського обліку і контролю (SMAC).

Процес стратегічного управління взаєминами з клієнтами (SCRM) розробляється для того, щоб підтримувати реляційну структуру для взаємодії з клієнтами, покращувати взаємовідносини, та, головне, зберігати ключових цільових клієнтів. Процес підтримки розвитку виробничої інтеграції контролем і стратегічним управлінським обліком (SMAC) виглядає наступним чином (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Виробнича інтеграція, що підтримується контролем та процесом стратегічного управлінського обліку (систематизовано автором)

Аналіз раціональної взаємодії стратегічної і оперативної перспективи дає можливість здійснювати підтримку виробничої інтеграції контролем і процесом стратегічного управлінського обліку (SMAC).

У рамках процесу стратегічного управління взаєминами з постачальниками необхідно провести поділ його на дві перспективи:

- стратегічні;
- оперативні.

Стратегічний процес (SCRM) використовується для отримання і засвоєння даних про потреби клієнта з урахуванням їх категоризованих відповідних знань, що будуть застосовуватись на виробничих підприємствах для найкращого об'єднання з партнерами в виробничий процес і в процес стратегічного управлінського обліку і контролю (SMAC), що спрямований на створення близьких відносин як кінцевого результату. Стратегічний та оперативний підпроцеси (SCRM) складаються з аналізу корпоративних стратегій для визначення сегментів інтересів клієнтів, визначення критеріїв для класифікації клієнтів, розробки керівних принципів для ступеня диференціації в угоді про продукти і послуги, розробки збалансованої системи показників (BSC) і розробки керівних принципів для спільного використання переваг покращення процесів з клієнтами.

Управлінський облік – це процес управлінського обліку, процес управлінського контролю і організаційний контроль, який іноді називають взаємозамінним [168].

Роль процесу стратегічного управлінського обліку і контролю (стратегічний процес (SMAC)) через сучасні структурні (локальні) положення для підприємницьких структур спираються на нормативні положення, що стосуються процесу оцінки ефективності стратегічного процесу (SMAC), а процеси контролю дають можливість розробляти механізми підтримки прийняття рішень та неформального контролю. Ґрунтуючись на теорії стійких конкурентних переваг щодо виробничої інтеграції, стратегічний процес (SMAC) підтримує і контролює процеси інтеграції ланцюжків поставок (SSCM) в цілях досягнення стійкого сорсингу.

Процеси стратегічного управління взаємин із клієнтами (оперативні перспективи) складаються з аналізу корпоративних стратегій для визначення

сегментів інтересів клієнтів, які можуть змінюватися через зміну економічної, соціальної, технологічної, екологічної, природної ситуації, що відбувається у світі та в навколишньому середовищі.

У результаті глобальних змін, що відбуваються навколо нас, підприємницькій структурі необхідно постійно проводити аналіз корпоративних, виробничих і сорсингових стратегій, а також ідентифікувати компоненти продуктів і послуг в якості початкового результату стратегічного планування, де відносини по всім змінам мають бути дуже делікатними та постійно підтримуватися шляхом залучення підтримки привілейованих постачальників в частини вибору нового постачальника, так як сьогодні вітаються збірні закупівлі, які вже повинні бути очікувані.

Крім того, інтеграція між процесом стратегічного управління взаємовідносинами з постачальниками (SSRM) та процесом стратегічного управління взаєминами з клієнтами (SCRM) є динамічної проблемою, а економічна наука фокусується на динамічних взаємодіях між природою і суспільством, тому перед нами стоїть завдання розглядати виробничу інтеграцію в області стратегічного процесу, де ми зосереджуємо увагу на стратегічній та оперативній перспективі, що відбуваються як у внутрішньому середовищі, так і у зовнішньому, що загалом дозволяє вести облік та контроль у підприємницькій структурі з перспективою стійкого зростання економіки. Наведемо, що входить до більшості стратегії розвитку підприємницьких структур (рис. 2.6).

Жорстка глобальна ділова конкуренція спонукає підприємницькі структури і постачальників, які працюють з підприємницькими структурами, формувати стратегічні і тісні міжорганізаційні відносини для підвищення ефективності і результативності, а також збереження стійких конкурентних переваг.

У цих постачальників повинна також проходити інтеграція процесу стратегічного управління взаємовідносинами з постачальниками (SSRM) з процесом стратегічного управління взаємини з клієнтами (SCRM), яка буде досягнуто шляхом реалізації стратегічних підпроцесів цих процесів.



Рис. 2.6. Основні інструменти стійкого розвитку підприємницьких структур (систематизовано автором)

Стратегічна структура і функції процесу (SSRM) і процесу (SCRM), заснованого на бізнес-асоціаціях для спільного створення цінності і стійкого розвитку, дуже необхідні в даний час.

Теоретичні опорні положення є абстрактними, щоб проілюструвати, як зовнішня інтеграція між процесами повинна застосовуватися через різні стадії інтегративного процесу. Існує кілька досліджень, в яких висвітлюються різні аспекти інтеграції на різних етапах та напрямках. Робиться це для того, щоб визначити потрібність реалізації стратегічних процесів (SSRM) та (SCRM), а також їх вимоги для інтеграції через відносини по ланцюжку поставок (SSCM) від основного постачальника до кінцевих споживачів [9; 10; 99].

Оскільки підприємницькі структури та їх постачальники поступово інтегрують свої відносини через ланцюжок поставок (SSCM), то необхідно знати досягнення стійких потоків продуктів, інформацію про просування товару, рух фінансів, а також технологічний прогрес інтегрованих джерел через ланцюжки постачання (SSCM). Це дуже важливо, так як цей спільний потік дій забезпечує максимальну цінність для всіх партнерів, що здійснюють процеси інтеграції,

постійного пошуку покращення виробничих відносин. Для того, щоб з'ясувати форму і рамки сучасної інтеграції, необхідно проводити дослідження, щоб дізнатися, як протікає процес виробничої інтеграції в підприємницьких структурах.

Найважливішими положеннями для реалізації стійкого зростання економіки підприємницьких структур в сучасних умовах є включення проблем інтеграції в процеси планування та підтримки з використанням формального і неформального контролю. При цьому формальні процеси управління мають найважливіше значення для виробничої інтеграції, де стратегічний управлінський облік і контроль (SMAC) – має життєво важливе значення для планування та підтримки стійкої економічної діяльності, щоб бути єдиним з цілями, стратегічним планом та бізнес-процедурами.

У неформальному контролі акцент має бути зроблений на сутності ланцюжка поставок (SSCM) для підтримки потреб бізнесу. Необхідно також відзначити, що питання бізнесу впливають на економічний стан підприємницьких структур через співпрацю з іншими країнами, які змушують усі організації приймати перспективні практики, де процес стратегічного управлінського обліку і контролю (SMAC) грає вирішальну роль для підтримки цих відносин. Зв'язок між стратегічним процесом (SMAC) і стійкими інтегрованими відносинами між стратегічним процесом (SSRM) підприємницьких структур є важливим питанням реалізації процесів стратегічного контролю і підтримки. З іншої сторони, для всіх підприємницьких структур, незалежно від розміру і типу продукту або виробничого процесу, існує підвищений попит на управління потоком ресурсів від постачальників через виробництво і розподіл до клієнту.

Стратегічні процеси управлінського обліку та контролю (SMAC) складаються з усіх інструментів, методів та процедур, які використовуються в процесі управління для забезпечення реалізації цілей і стратегій розвитку підприємницьких структур, а також забезпечення того, щоб стратегічне планування та оперативні функції працювали спільно і в рамках інтеграційного

процесу [21; 41; 45].

Сьогодні відчувається критичний пробіл в сфері інструментів управлінського обліку і контролю (SMAC) з існуючими емпіричними і теоретичними роботами по інтеграції. Необхідні наслідки розвитку процесу вимірювання економічних показників підводять підприємницькі структури до використання узгодженої фінансової і нефінансової інформації в стратегічному процесі (SMAC). Для підтримування і безперервного покращення економічної інтеграції підприємницьких структур, де фокусуються інформаційні, фінансові, стратегічні бізнес-процеси, природні та людські ресурси, технологічні, стан на ринку праці, важливо відстежувати взаємозв'язок стратегічного управлінського обліку та контролю (SMAC) зі стратегічним управлінням взаємин з постачальниками (SSRM) та стратегічними взаєминами з клієнтами (SCRM) через ланцюжок поставок (SSCM). Контроль цього процесу дає можливість підприємницьким структурам підтримувати свої відносини з ключовими та стратегічними партнерами.

Таким чином, стійкий розвиток економіки підприємницьких структур базується на виробничій інтеграції, яка розглядається через призму виробничої стратегії розвитку економічних, соціальних, технологічних та екологічних напрямків. Так як поняття виробничої інтеграції припускає широке сприйняття стратегічних вимог, що пов'язане з довгостроковими цілями інтеграції, необхідно розглядати розвиток підприємницьких структур через стратегічний процес управління ланцюгами поставок (SSCM), в якому задіяні процес стратегічного управління взаємини з постачальниками і процес стратегічного управління взаємини з клієнтами (SCRM), які підтримуються і контролюються процесом стратегічного управлінського обліку і контролю (SMAC) на базі збалансованої системи показників (BSC) з урахуванням доданих показників, що дають розвиток підприємницьким структурам.

Перспективним інструментом підтримки виробничої інтеграції є збалансована система показників (BSC) з високим ступенем придатності інтеграції через бізнес-процес. Це розширення через бізнес-процес традиційно

для збалансованої системи показників (BSC) проводиться для того, щоб стійко керувати конкурентними перевагами, які інтегрують економічні і соціальні напрямки, а також в даний час сюди додані технологічні та екологічні напрямки для розвитку підприємницьких структур.

Як ми вже уточнювали, виробнича інтеграція – це стратегічний процес управління взаємовідносинами з постачальниками (SSRM) і стратегічний процес управління взаємин з клієнтами (SCRM) і від того, як вона успішно розвивається, залежить діяльність постачальників і клієнтів по реалізації стратегічного процесу управлінського обліку і контролю (SMAC). Усі ці процеси необхідно розглядати як методи закупівель, що впливають на здатність постачальників розвивати відносини з клієнтами, які враховують важливість виробничої інтеграції в підприємницьких структурах.

Виробнича інтеграція означає, що угода та підтримка знаходяться на території впливу ланцюжка поставок (SSCM) підприємницьких структур, де рушійними силами глобалізації є виробничі підприємства, що входять в склад підприємницьких структур. В сучасних умовах вважається, що в економіці сьогодні підприємницькі структури забезпечують світу сприятливий розвиток ринків, торгівлі, технологій і фінансів для всього товариства.

Згідно з дослідженням, проведеним німецьким вченим Дж. Вольфом, інтеграція через ланцюжок поставок підтримується достатньою мірою стійкими інтеграційними стратегіями і підходящими процесами оцінки ефективності через процес стратегічного управлінського обліку та контролю (SMAC) [172].

Цілеспрямований вимір виробничої інтеграції в його дослідженні викликано виявленням підтримуваної інтеграції, за допомогою проведення якої здійснюється економічне зростання, що є важливою метою, пов'язаною з довгостроковими зобов'язаннями. Розглянемо це дослідження стосовно підприємницьких структур у розрізі впливу на виробничу інтеграцію суб'єктів зовнішнього середовища. Покажемо джерела впливу для зовнішнього і внутрішнього середовища для досягнення, підтримки і розвитку виробничої інтеграції (рис. 2.7).

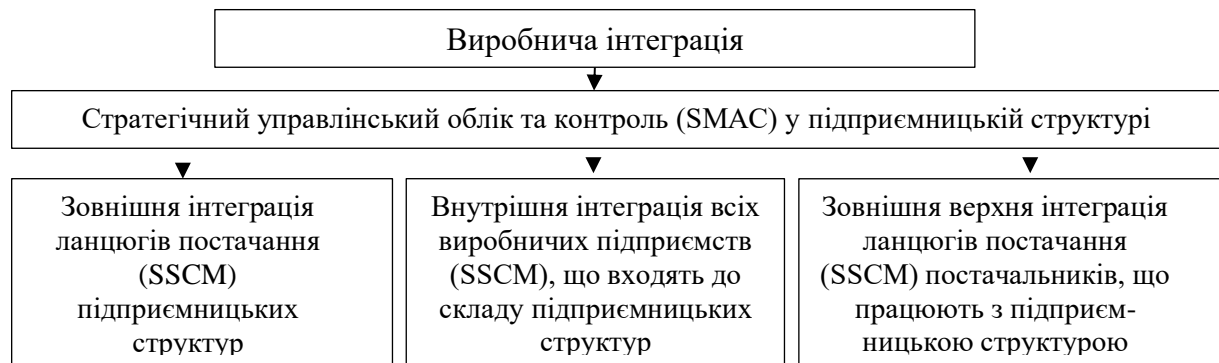


Рис. 2.7. Джерела виробничої інтеграції підприємницьких структур (систематизовано автором)

Хоча учасники ланцюжка поставок переслідують прибуток для себе, вони сприяють розвитку виробничої інтеграції, надаючи економічні компенсації і відшкодування. Оскільки стратегічний процес збалансованої системи показників (BSC) – це аналіз і використання в оцінці обмежень та вимог управління та контролю стратегічних процесів, які постійно удосконалюються, то аналіз і розробка такого найважливішого процесу стратегічного управління взаємин з постачальниками (SSRM) і процесу стратегічного управління взаємин з клієнтами (SCRM) є важливою областю дослідження для розширення контролю та підтримки територій через процес стратегічного управління ланцюгами постачання (SSCM) шляхом управління контролем. Крім того, виробнича інтеграція відрізняється від концепції стійких конкурентних переваг перспективою стратегічного управління, яка вимірюється як фінансовими, так і нефінансовими показниками за допомогою інструментів, методів та процедур стратегічних процесів (SMAC), які раніше фокусувалися на темпах зростання продажів і прибутку, але тепер вони фокусуються на задоволеності клієнтів і лояльності обох сторін. Стратегічні науки про стійкий розвиток – це добре описані поняття, як продовжують і розвивають тенденції, задовольняють вимоги існуючого покоління, але які не задовольняють вимоги наступного покоління.

Далі дослідження фокусується на стратегічному, виробничому рівнях, інтеграції, яка відома як «Справжня інтеграція ланцюжка поставок», що

складається з висхідного потоку від підприємницьких структур до постачальника і низхідного потоку від постачальника до підприємницьких структур [70-72; 76; 78; 80; 96].

Процес стратегічного управління взаємин з постачальниками (SSRM) був визначений для контролю кращих постачальників під час стратегічної гармонізації шляхом концентрації на потоках збільшення створення вартості та покращення продуктивності виробництва, яке застосовується інкорпорованими інструментами управління, призначеними для взаємодії підприємницьких структур з постачальниками. З іншого боку, ми розглядаємо цей процес як такий, за допомогою якого постачальники (SCRM), що працюють з підприємницькими структурами, використовують інформацію виробничих підприємств, що входять в підприємницькі структури, для підвищення стійкості в довгостроковій перспективі.

Стратегічний процес (SSRM) сприймається як стратегічний процес створення цінності для підприємницьких структур і їх постачальників, заснований на орієнтації цього процесу та різнопланової діяльності. Крім того, інтегрований взаємозв'язок між процесом стратегічного управління взаємовідносинами з постачальниками (SSRM) та процесом стратегічного управління взаєминами з клієнтами (SCRM) через висхідний потік, що є найважливішим процесом підвищення продуктивності і підвищення рівня потоку створення цінностей. Стратегічний процес (SSRM) здебільшого залучений в стратегічний процес, де існує інтеграція ланцюжків поставок (SSCM). У стратегічному процесі (SSRM) та його підпроцесах управління планує, створює і запускає процеси для класифікації ключових механізмів виробництва товарів і послуг, виявляє нові моделі сегментації постачальників, організовує групи постачальників для налаштування пропозицій по товарах і послугах, концентрує структуру, формує інформацію для клієнтів і надає процедуру спільного використання переваг покращення стратегічних процесів з постачальниками та клієнтами (SSRM) та (SCRM). Крім того, для того щоб інтеграція тривала, необхідні відповідна стратегія і відповідні показники

ефективності для виробничої інтеграції через ланцюжок постачання (SSCM). Більш того, стратегічний процес (SSRM) і інтеграція між його підпроцесами поширюється і на виробничі підприємства, що входять до складу підприємницьких структур (оскільки це вже одна структура), приймають участь в критичних бізнес-процесах, в той час як стратегічний процес (SMAC) в інтегрованій системі збирає інформацію з зовнішнього середовища для прийняття більш обґрунтованих рішень, що покращує конкурентну позицію підприємницьких структур. Покажемо стратегічні та оперативні визначення виробничої інтеграції з точки зору стратегічного процесу (SSRM) (рис. 2.8).



Рис. 2.8. Виробнича інтеграція з погляду процесу стратегічного управління взаємовідносинами з постачальниками (складено автором)

Інтеграція партнерів по висхідному ланцюжку поставок (SSCM) визначає статус створення тісних і інтерактивних відносин з ключовими постачальниками.

Теоретично першим кроком впровадження виробничої інтеграції в стратегічний процес (SSRM) є структурування міжорганізаційних стратегій, практик і процесів [29; 57; 69; 138].

Завдання цього кроку полягає в тому, щоб:  
створити продукт і процес інноваційним шляхом стійкого пошуку;  
вимагати від критично важливих постачальників поділитися інформацією про стійкі конкурентні переваги.

Так як підпроцеси (SSRM) визначаються в класифікації і структурі стратегічного процесу (SSRM), то для забезпечення системи управління реалізацією стратегій інтеграції всім ланцюжком поставок необхідно підбирати близькі практики (SSRM), демонструючи спільні створення стійких продуктових і технологічних інновацій.

Зовнішня інтеграція на стратегічному рівні – це процес отримання та розподілу цілей, процедур та знань, що відносяться до бізнес-стратегії [15; 59; 75; 89; 91; 93].

Допоміжний підхід представляє собою інтегрований рівень в стратегічному процесі (SSRM), де постачальник для підприємницьких структур (SCRM) вибудовує стратегічні відносини і співпрацює для досягнення довгострокових цілей, так само, як підприємницька структура. Крім того, у стратегічному процесі (SMAC), який тісно працює з підприємницькою структурою, у їх діяльність включаються:

- організаційно-управлінська практика;
- стратегічні призначення;
- експлуатаційні вимоги;
- наслідки у розвитку виробничої інтеграції.

Стратегічне управління відносинами з постачальниками (SCRM) здатне формувати стратегічні відносини, відповідні показники ефективності складних стійких конкурентних переваг, орієнтованих на процеси та різнопланову діяльність підприємницьких структур по створенню цінності для себе. Концептуалізація структури показників і надання процедур, спільне використання переваг покращення процесів з постачальниками складається з заходів, супроводжуючих стратегічну інтеграцію постачальників, таких як:

- довгострокові партнерства;

- спільні заходи по розвитку підприємницьких структур;
- спільні наради по плануванню;
- створення загальних інформаційних систем.

Якщо широке розмежування в ланцюжках поставок (SSCM) здійснюється на основі інтегрованого процесу (SSRM), то виробниче підприємство може класифікувати стратегічні перспективні цілі процесу (SSRM), як:

- можливості для спільного створення цінностей;
- управління виробничими інтеграційними ускладненнями;
- розвиток довгострокових відносин з підприємницькими структурами.

Стратегічний процес (SSRM) включає в себе інтеграційний процес управління для контролю постачальників і отримання нових постачальників для максимізації потоку створення цінностей підприємницьких структур на основі інтегрованого та цілісного набору інструментів управлінського обліку. Згодом тісний стратегічний процес (SSRM) із постачальниками (SCRM) через всебічний рівень підтримує виробничу інтеграцію за допомогою управління постачанням.

Реалізація цих процесів є життєво важливою для обслуговування компонентів, що закупаються, де стратегічний процес (SSRM) описує стратегічну структуру і функції, засновані на бізнес-асоціаціях для спільного створення цінностей.

Наслідки застосування стратегічного процесу (SSRM) – це досягнення складного рівня функціональності підприємницьких структур, в якій скорочення запасів та покращення комунікації за рахунок виробничої інтеграційної інформації відбувається постійно.

Оскільки стратегічний процес (SSRM) включає скорочення запасів, то нині розглядається та розраховується запас не тільки з економічної точки зору, але і з екологічної, оскільки запас – це матеріальні засоби, які повинні оновлюватися, зменшуватись, зберігатись, транспортуватись, що пов'язано з екологією навколишнього середовища, які несуть у собі витрати, що впливають на основну статтю собівартості продукції, що випускається.

Уявимо стратегічні і оперативні перспективи стратегічного процесу

(SSRM) як виробничу інтеграцію з точки зору міжорганізаційного процесу (рис. 2.9).

Стратегічний процес (SCRM) проектує та підтримує схему управління взаємин з виробничими підприємствами, що входять в склад підприємницьких структур шляхом оцінки корпоративних стратегій для класифікації клієнтських сегментів. Це теж промислове поняття «метод даних з використанням інструментів, можливостей процедур для підтримки постачальників і управління відносинами з клієнтами», де відзначається контакт із новими ринками на основі можливостей світового класу, а також інтенсифікації в період розвитку технологій шляхом спрощення виробничого життєвого циклу продукту на основі тісного взаємозв'язку.



Рис. 2.9. Виробнича інтеграція з погляду міжорганізаційного процесу стратегічного управління взаємовідносинами з постачальниками (складено автором)

Як виробничі підприємства, що входять в склад підприємницьких структур, так і їх постачальники (SCRM) оцінюються шляхом впровадження відповідного стратегічного процесу (SCRM) для забезпечення процесу стратегічного управління (SMAC) з урахуванням стратегій, заснованих на досягненні стійких цільових стратегій (рис. 2.10).



Рис. 2.10. Виробнича інтеграція постачальників, які працюють з підприємницькими структурами (систематизовано автором)

Рис. 2.10 ілюструє стратегічні та оперативні визначення виробничої інтеграції з точки зору стратегічного процесу (SCRM)

З розвитком виробничої інтеграції з погляду міжорганізаційного процесу (SSRM) і її розвитку з точки зору постачальників, що працюють із підприємницькими структурами (SCRM), японські вчені А. Пейн та П. Фроу розробили засновану на бізнес-процесах стратегічну структуру для (SCRM) шляхом формування концептуальної ідентифікації ключових різнопланових процесів, що беруть участь в реалізації стратегічного процесу (SCRM) [169], де (SCRM) – це процесний та ціннісний підхід до розвитку правильних (у разі, коли виробнича інтеграція) відносин з ключовими клієнтами. Стратегічний процес (SCRM) складається з послідовних стратегічних процесів, спрямованих на створення цінностей для клієнтів і створення сприятливої ситуації для їх бізнесу. (SCRM) складається з стратегічних і підходящих процесів підтримувача управління і процесів контролю. Стратегічний процес (SCRM) розширює

можливості для застосування даних і інформації, а також сприяє кращому розумінню процесу створення виробничих цінностей. Початкові вимоги до стратегічних процесів включають залучення всіх учасників ланцюжка поставок (SSCM) в скоординовані процеси створення стратегії і використання процесу інтеграції різнопланових відносин.

Процес стратегічного управлінського обліку та контролю (SMAC), за допомогою якого менеджери забезпечують реалізацію цілей, та стратегічні процеси стали розглядатися як парадигма інструментів, методів та процедур [165].

Стратегічні процеси описують управлінську діяльність, властиву постановці цілей і завдань, де в літературі управлінському обліку і процесу контролю необхідно досліджувати роль зовнішніх сторін, таких як клієнти та постачальники. Крім того, уточнення та реструктуризація діяльності по всій структурі партнерів заснована на створенні цінності для клієнта відповідно до вимог клієнта. У концепції розвитку процесу інтеграції технологій, джерел і розуміння цінності клієнтів стверджується, що для розробки комплексного аналізу результатів діяльності підприємницьких структур і уявлень конкурентів потрібно розглядати інструменти і методи, відповідні часу і ситуації, що склалася в реальності.

Враховуючи те, що корпоративна стратегія – це спільна одночасна робота підприємств в різних галузях і видах економічної діяльності, то тут необхідно розуміти, що постачальники (SCRM) у цьому випадку працюють у рамках стратегії, яка формується спільно для кожного продуктового ряду, узгоджена з урахуванням стабільної конкурентної переваги. Ця стратегія встановлює досконалі інструменти, а також методи утримання своїх покупців та своєї ніші на ринку.

При здійсненні бізнес-стратегії постачальник поза підприємницькою структурою може виробляти товари або надавати послуги з більш низькою ціною, чим його конкуренти, або сконцентрувати зусилля на диференціації з продукцією конкурентів з якихось виняткових якостей і робить він це, щоб піти

від цін, які йому диктує підприємницька структура, але не всім постачальникам це вдається. Це питання цінової політики, і ми його розглянемо далі.

Коротко можна сказати, що корпоративні стратегії – це план дій для підприємницьких структур та сфер їх діяльності загалом. Ділові стратегії – це плановані заходи для управління одним видом бізнесу. Реалізацію корпоративної стратегії та ділових стратегій підтримують функціональні стратегії [38; 46; 58; 95; 97; 98].

Усе ці стратегії спрямовані безпосередньо на визначення параметрів прибутковості і рівня ризиків. Підприємницька структура постійно відстежує стратегію розвитку та вносить до неї коригування, пов'язані безпосередньо з розширенням параметрів оцінки економічної ефективності, де крім комерційної вигоди визначається ефективність, розраховується по технологічній, екологічній та соціальній діяльності. Всі ці процеси повинні бути рівною мірою охоплені стратегічним процесом (SMAC), що дозволяє контролювати реалізацію стійкого зростання економіки підприємницьких структур, своєчасно вносити зміни та робити поправки на основі постійно проведеного моніторингу.

Таким чином, для підтримки виробничої інтеграції підприємницьких структур необхідно розглядати перспективні інструменти, які відповідають реальному часу та сформованій ситуації. Такими інструментами можна розглядати саму виробничу інтеграцію з точки зору стратегічної і оперативної перспектив стратегічного процесу (SSRM), а також з точки зору стратегічного процесу управління взаєминами з клієнтами (SCRM), які в загальних інтересах повинні використовувати стратегічний процес (SMAC), де розглядається і аналізується роль зовнішніх сторін, властива постановці загальних цілей і завдань по стійкому зростанню економіки в підприємницьких структурах, в яких одночасно розглядаються кілька ключових напрямків, пов'язаних з формуванням стратегії розвитку підприємницьких структур, що дозволяє виявляти вразливі місця з безпосередньою оцінкою вигідності як для себе, так і для постачальників і клієнтів, працюючих з підприємницькими структурами.

Незважаючи на досить високий рівень теоретичного та методологічного

опрацювання актуальної проблематики та питань, пов'язаних з визначенням функціональних кордонів та організаційно-економічних особливостей розрахунку та подальшої оцінки економічної стійкості підприємницьких структур як у вітчизняній економічній літературі [59, 87, 91, 110, 116, 129, 155], так і в зарубіжних аналогах [239, 245, 251, 258, 285] існує ряд певних функціонально-структурних областей, які повністю розкриті у сучасних підходах у межах ідентифікації досліджуваної наукової категорії.

До недостатньо освітлених і дискусійних, у науковій літературі з даної тематики, методологічних і методичних аспектів, пов'язаних з питаннями визначення та оцінки економічної стійкості підприємницьких структур, слід віднести:

1. Більшість авторів ([129, 135, 163, 229, 239]), говорячи про економічну стійкість або про її окремі види та складові, переважно, спрямовані на її абсолютне зростання у вартісних показниках оцінки. Це твердження повністю відповідає принципам організації підприємницької діяльності, основа яких – максимізація одержуваних результатів при одночасному зниженні спільного рівня витрат, в том числі транзакційних, і прагнення до досягнення нових позицій на ринку в умовах певного рівня конкурентної взаємодії та боротьби з іншими учасниками ринкових відносин. З іншої сторони, стосовно до умов саме кризових явищ, головним, на нашу думку, залишається можливість забезпечення та збереження тих позицій, які вже зайняті підприємницькою структурою у різних сферах економічної діяльності, тобто збереження її резервів і можливостей для майбутнього зростання в посткризовому етапі. Інакше орієнтація на забезпечення інтенсифікації або збереження існуючих показників та індикаторів зростання в умовах кризи може завдати значної шкоди збалансованості підприємницької структури та призвести до зниження рівня економічної стійкості.

2. Відповідно до першого пункту даних критичних зауважень, багато дослідників [176, 181, 216, 253, 285] спочатку орієнтовані на оцінку економічної стійкості в умовах стабільно функціонуючої економіки. У зв'язку з цим

необхідно посилити методологічні аспекти, пов'язані з оцінкою економічної стійкості саме в умовах кризових явищ як класичного варіанта розвитку подій (дисбаланс попиту та пропозиції, неефективна державна грошово-кредитна, фінансова та валютна політика), так і сучасних кризових явищ (переважання кризових ситуацій неекономічного характеру, здатних різко, в короткостроковій перспективі, значно погіршити ринкову кон'юнктуру).

3. Представлене в другому пункті критичних зауважень твердження особливо актуальне для зарубіжних дослідників [135, 171, 184, 258, 265], наукові дослідження яких переважно орієнтовані на стабільно функціонуючу економіку розвинених країн із мінімальним впливом кризових явищ на соціально-економічну систему. Наприклад, збереження певного рівня макроекономічної нестабільності в середньостроковому і навіть довгостроковому періоді, призводить часто до невірних висновків щодо вибору варіантів забезпечення зростання економічної стійкості. Однак в умовах сучасних кризових явищ, що мають високу швидкість зміни макроекономічної ситуації, даний підхід вимагає перегляду. Крім того, слід підкреслити важливість проведення економічних досліджень не тільки на підставі даних економік розвинених країн, а й у контексті врахування особливостей економічних систем країн з перехідною економікою, нових індустріальних країн і країн «третього світу», що дозволить підвищити рівень обґрунтованості та достовірності отриманих результатів та висновків щодо оцінки економічної стійкості підприємницьких структур.

4. Відповідно до класичних підходів [103, 135, 143, 172, 203] методична оцінка економічної стійкості розглядається в контексті її окремих складових елементів чи видів (фінансова стійкість, операційна стійкість, стійкість кадрового забезпечення підприємницьких структур). Ми підтримуємо даний науковий підхід, однак у сучасних умовах потрібен перегляд та доповнення тих структурних елементів внутрішнього середовища підприємницької структури, що утворюють загальні показники економічної стійкості (наприклад, забезпечення взаємозв'язку та впливу на показники

економічної стійкості таких внутрішніх управлінських блоків як організаційна культура, управління людським і інтелектуальним капіталом, управління організаційними змінами).

5. В існуючих наукових підходах до визначення та оцінювання економічної стійкості підприємницьких структур практично відсутнє розмежування між основною операційною діяльністю (наприклад, у рамках виробництва, реалізації та збуту основного асортименту продукції промислових підприємств, обсяги якого визначаються величиною використовуваної потужності технологічних ліній та рівнем продуктивності праці основного і допоміжного персоналу, безпосередньо зайнятого у виробничо-господарській діяльності) та здійсненням проектної діяльності (наприклад, у контексті реалізації та фінансування конкретних проектів у різних секторах сфери послуг). Таким чином, на нашу думку, необхідно наголосити на чітких відмінностях у підходах до аналізу та оцінки економічної стійкості в рамках основної діяльності підприємницької структури та проектного фінансування [44].

6. Також варто зазначити, що більшість авторів орієнтовані на внутрішній характер економічної стійкості підприємницької структури і не завжди враховують можливості коопераційної та взаємовигідної взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища як у рамках проектування внутрішньогалузевих зв'язків, так і з погляду функціонування в межах однієї території чи регіону локалізації підприємницької структури. У зв'язку з цим, ми вважаємо необхідним доповнити та розширити існуючі методичні підходи до оцінки економічної стійкості за рахунок додавання нових елементів даного інтеграційного показника не лише виключно за рахунок детермінуючих індикаторів внутрішньої середовища, але і за рахунок обліку впливу низки факторів зовнішнього оточення.

7. Крім класичних уявлень ([151, 155, 202, 204, 216]) про те, що таке економічна стійкість та її функціональний зв'язок із внутрішніми елементами в рамках використання інструментарію системного підходу (орієнтація на

гіпотезу про те, що сукупна величина економічної стійкості може бути визначена як сума величин її складників), ми вважаємо за необхідне використовувати інші альтернативні варіанти її потенційної оцінки. У зв'язку з вищесказаним, доцільно запропонувати альтернативний варіант того, яким чином можна сформулювати підсумкові значення економічної стійкості через призму підприємницької здатності і того набору професійних компетенцій економічної поведінки суб'єкта підприємницької діяльності, за допомогою яких забезпечується економічна ефективність, збалансованість і стійкість всіх бізнес-процесів організації або підприємства як в умовах стабільного ринку, і з погляду впливу кризових ситуацій.

8. Як було згадано раніше, розрахунок економічної стійкості слід розглядати виключно через призму тих внутрішніх елементів, які її утворюють. С урахуванням комплексності даного показника та складності уніфікованих підходів до його кількісної оцінки, неможливо говорити про якийсь конкретний кількісний індикатор, нехай і сукупного характеру, що відображає економічну стійкість у кількісній оцінці. У даному випадку слід говорити про те, наскільки система обраних показників (елементів, що сумарно утворюють величину економічної стійкості) відповідає запитам самого підприємства чи організації, і наскільки можуть забезпечити стійкий стан економіки підприємницької структури за умов нових кризових явищ. Таким чином, економічна стійкість підприємницької структури в кількісному аспекті повинна розглядатися як здатність досягнення граничних функціонально-вартісних значень тих показників – системних елементів, які її утворюють відповідно до обраного інструментарію оцінки та впливу низки визначальних факторів (галузєва приналежність, розміщення у тому чи іншому регіоні) або території, обрана модель бізнесу та його організаційно-правова форма, особливості державного регулювання та стимулювання підприємницької активності, рівень та етап розвитку кризової ситуації в співвідношенні з життєвим циклом підприємства або організації).

9. Окрему увагу необхідно приділити аспектам впливу саме сучасних

кризових явищ, не завжди економічного характеру, до рівня економічної стійкості підприємницьких структур. Даний напрямок є відносно новим у контексті розвитку теорії підприємництва і також вимагає додаткових обґрунтувань щодо проблематики визначення економічної стійкості, що необхідно враховувати й у контексті методичних підходів до її якісної та кількісної оцінки.

У зв'язку з переліченими вище критичними зауваженнями, ми вважаємо за необхідне доповнити існуючі визначення досліджуваного поняття і ввести в науковий обіг термін «інтегрована економічна стійкість».

Під інтегрованою економічною стійкістю підприємницьких структур слід розуміти комплексну та багатофакторну систему кількісних та якісних показників, що відображають стан розвитку підприємницької структури щодо ринкової кон'юнктури та зовнішнього середовища інноваційної економіки як в умовах стабільного розвитку економічної системи, так і стосовно особливостей кризових явищ (економічного та неекономічного характеру); та оцінюють рівень відповідності параметрів внутрішнього середовища стратегічним пріоритетам збалансованого розвитку і принципам ефективності і результативності всього комплексу виробничо-господарської діяльності, у тому числі не тільки в умовах різного рівня конкуренції, але і в інтеграційному та партнерському взаємозв'язку з іншими учасниками ринкових відносин на основі використання потенціалу цифрових технологій та інновацій, що проектується на базі штучного інтелекту. На підставі даного визначення нами на рис. 2.11 запропоновано порівняльну характеристику двох основних методичних підходів до оцінки економічної стійкості підприємницьких структур, у тому числі:

класичного, заснованого на сукупності структурних елементів (видів) економічної стійкості та розширеного за рахунок включення додаткових управлінських блоків, результуючу дію яких необхідно враховувати при обґрунтуванні підсумкового рівня досліджуваного інтегративного показника. Докладніше системне відображення даного методичного підходу представлено у табл. 2.2.



Рис. 2.11. Порівняльна характеристика основних методичних підходів до оцінки економічної стійкості підприємницьких структур (розроблено автором)

Таблиця 2.2

Структура економічної стійкості підприємницьких структур (ПС) відповідно до організаційно-економічного (класичного) підходу до її оцінки (розроблено автором)

Найменування структурних елементів економічної стійкості ПС	Особливості забезпечення в умовах стабільного функціонування ринку	Особливості забезпечення в умовах кризових ситуацій	Показники оцінки структурних елементів економічної стійкості ПС
Фінансова стійкість	Спрямована на оптимізацію співвідношення власних та позикових коштів ПС	Спрямована на здатність відповідати короткостроковим та середньостроковим зобов'язанням	Показники, що характеризують рівень фінансового положення ПС (фінансова незалежність, коефіцієнт ліквідності, коефіцієнт автономії)

## Продовження табл. 2.2

Стійкість інвестиційної діяльності	Направлена на оптимізацію інвестиційного портфеля ПС	Спрямована на оптимізацію структури та термінів інвестування на користь збереження окремих проектів за рахунок зниження\ припинення інвестування у більш ризикові і довгострокові	Показники, що характеризують рівень інвестиційних вкладень (чистий дисконтований дохід, внутрішня норма прибутковості, термін окупності)
Стійкість операційної діяльності (виробничо-логістична)	Спрямована на забезпечення стійкого зростання виробництва	Спрямована на підтримання збалансованості виробничо-логістичної діяльності	Показники, що характеризують організацію виробничого процесу (рівень задіяних виробничих потужностей, рівень незавершеного виробництва, залишки
Стійкість маркетингової діяльності ПС	Спрямована на забезпечення стійкого зростання обсягу продажів	Спрямована на максимальне збереження докризового рівня обсягу продажу	Показники, що характеризують рівень розвитку маркетингової діяльності (товарний асортимент, об'єм коштів на просування, величина рекламного бюджету)
Стійкість кадрового забезпечення ПС	Спрямована на формування та розвиток штатної структури	Спрямована на збереження кількісних параметрів штатної структури	Показники, що характеризують кадрову політику (рівень плинності кадрів, динаміка загальної чисельності персоналу, показники структури персоналу)
Стійкість розвитку людського та інтелектуального капіталу ПС	Спрямована на зріст людського та інтелектуального капіталу ПС	Спрямована на підтримання досягнутого рівня людського та інтелектуального капіталу ПС	Показники, що характеризують рівень вкладень в людський та інтелектуальний капітал і їх результативність для ПС
Стійкість інноваційної діяльності	Спрямована на підвищення інноваційної активності ПС	Спрямована на збереження досягнутого рівня інноваційної активності ПС	Показники, що характеризують рівень інноваційної активності ПС

Продовження табл. 2.2

Стійкість взаємодії з основними контактними групами та цільовими аудиторіями	Спрямована на розширення взаємодії з основними контактними групами і цільовими аудиторіями	Спрямована на розширення взаємодії з основними контактними групами та цільовими аудиторіями	Кількість партнерських угод, договорів про співробітництво, динаміка участі в сторонніх заходах
Стійкість системи організаційного управління	Спрямована на удосконалення організаційної структури управління	Направлена на адаптацію організаційної структури управління до умов конкретної кризи	Показники, що характеризують зв'язки управління
Стійкість організаційної культури	Спрямована на формування та розвиток організаційної культури ПС	Спрямована на збереження рівня організаційної культури, що склалася з культури ПС з мінімізацією вкладень у цю сферу	Показники, що характеризують рівень досягнутої організаційної культури (кількість неформальних груп в організації, динаміка числа конфліктів в організації)
Стійкість інтеграційної взаємодії на регіональному ринку	Пошук та формування нових траєкторій коопераційної взаємодії на території регіону-розташування	Збереження найбільш ефективних та вигідних для ПС форм коопераційної взаємодії на території регіону-розташування	Показники, що характеризують ступінь участі ПС у кластерних структурах, мережевих освітах і т.д.
Стійкість інтеграційної взаємодії на галузевому ринку	Пошук та формування нових траєкторій коопераційної взаємодії внутрішньогалузевого характеру	Збереження найефективніших і вигідних для ПС форм коопераційної взаємодії внутрішньогалузевого характеру	Показники, що характеризують ступінь участі ПС у внутрішньогалузевій взаємодії і т.д.
Стійкість інтеграційної взаємодії на міжнародному ринку	Пошук і формування нових траєкторій виходу на міжнародний рівень	Збереження позицій на світовому ринку	Показники, що характеризують рівень участі ПС в МРТ

альтернативного, що передбачає визначення, за аналогією з методикою оцінки першого підходу, сукупного ефекту від реалізації професійних компетенцій економічної поведінки суб'єкта підприємницької діяльності у

контексті формування оціночної системи індикаторів економічної інтегрованої стійкості та обліку впливу кризових умов, а також особливостей інноваційної економіки.

В рамках другого методичного підходу ми вважаємо доцільним виділяти такі професійні компетенції економічної поведінки суб'єкта підприємницької діяльності як:

адаптивність до змін параметрів та функціонально-управлінських особливостей внутрішнього та зовнішнього середовища в умовах розвитку кризових явищ в інноваційній економіці (наприклад, здатність до управління персоналом в умовах обмеження ресурсного забезпечення) за окремими етапами даного процесу в зв'язку з економічною кризою або кризою неекономічного характеру, що особливо актуально в даний час);

швидкість прийняття зважених та ефективних управлінських рішень в умовах поширення кризової ситуації на основі використання інноваційних технологій та інструментів цифровізації, а також профілактичного розвитку рівня інтелектуального капіталу підприємницької структури у докризовий період;

здатність до обробки значного обсягу інформаційних масивів з метою забезпечення ефективності реалізації попередньої професійної компетенції за рахунок раціонального підходу до управлінського процесу всередині підприємницької структури та впровадження сучасних інформаційних технологій і цифрових інновацій щодо здійснення аналітики даних з метою подальшого використання при прийнятті альтернативних управлінських рішень;

рівень забезпечення поінформованості як похідна попередніх двох компетенцій професійного плану, що дозволяє досягти необхідного рівня інтегрованої економічної стійкості як в умовах макроекономічної стабільності, так і в контексті зростання кризових ситуацій в інноваційній економіці, де інформація – стратегічний ресурс та базовий фактор виробництва будь-якої сучасної підприємницької структури,

стабільне здійснення управлінських дій і організаційно-економічних

заходів, спрямованих на зростання інноваційної активності підприємницьких структур в будь-яких економічних умовах незалежно від державної політики щодо стимулювання у цій сфері чи інших факторів зовнішнього середовища.

Детальніше другий методичний підхід, як пряма альтернатива класичному варіанту управлінських дій щодо забезпечення рівня інтегрованої економічної стійкості, наведено далі в дослідженні, що зумовлено тісним взаємозв'язком між професійними компетенціями економічної поведінки суб'єкта підприємницької діяльності та впливом факторів внутрішнього середовища на формування та розвиток системи стратегічного управління інтегрованою економічною стійкістю підприємницьких структур у кризових умовах.

Достовірність та обґрунтованість наведених раніше методичних підходів за характеристикою та функціональними аспектами оцінки інтегрованої економічної стійкості підприємницьких структур повинні визначатися конкретними числовими даними тих показників, що використані в системі оціночних процедур, а також коректністю їх збору та обробки на основі сучасних цифрових технологій відповідно з внутрішніми регламентами і локальними вимогами до проведення кількісної оцінки в умовах конкретного підприємства чи організації.

Кожен із поданих підходів передбачає наявність певного рівня ризику, пов'язаного із забезпеченням інтегрованої економічної стійкості та потребує вироблення методичних рекомендацій щодо його зниження.

### **2.3. Мінімізація загроз зниження інтегрованої економічної стійкості в умовах сучасних кризових явищ**

Однією з ключових проблем забезпечення економічної стійкості підприємницьких структур слід визнати підвищення ризику її зниження в умовах стабільної економічної кон'юнктури, так і з точки зору зростання кризових явищ. Грунтуючись на класичних уявленнях ряду авторів ([61, 186, 194, 203, 259]) можна говорити про те, що в управлінні ризиками, в том числі ризиком зниження

економічної стійкості, сучасних підприємницьких структур різних форм власності та видів економічної діяльності використовуються певні методи (табл. 2.3), кожен із яких тісно пов'язаний зі стратегічним управлінням та конкретною обраною стратегією поведінки на ринку.

Таблиця 2.3

Основні методи управління фінансово-економічними ризиками сучасних підприємницьких структур (уточнено автором)

Основні методи	Зміст методів управління фінансово-економічними ризиками підприємницьких структур
1. Резервування	Превентивне формування та використання у можливій складній економічній ситуації фінансових резервів підприємства
2. Лімітування	Директивне нормування поточних і капітальних витрат по окремим напрямкам розвитку підприємства
3. Диверсифікація	Якісне розширення напрямків, проектів, пріоритетів інвестування підприємств
4. Страхування у спеціалізованих підприємствах	Забезпечення страхування окремих видів фінансово-економічних ризиків у страхових компаніях
5. Страхування за допомогою використання потенціалу похідних фінансових інструментів	Застосування опціонів, ф'ючерсів, процентних та валютних своп-контрактів для зниження рівня комерційних та фінансових ризиків організаційного розвитку
6. Інтеграція організації в структуру холдингів, ФПГ, промислових кластерів	Забезпечення зниження ризиків організації за рахунок кооперації та інтеграції до структури великих корпоративних утворень і (або) територіальних економічних кластерів

Як очевидно з наведеної таблиці, кожен із представлених методів тісно пов'язаний з тим чи іншим складовим елементом економічної стійкості (наприклад, зниження ризику фінансової стійкості може бути нівельовано у вигляді використання інструментів резервування, а ризик зниження операційної стійкості – з допомогою методу лімітування).

Резервування є досить традиційним методом превентивного управління фінансово-економічними ризиками різного плану. Даний метод у найбільш загальному вигляді є попереднім формуванням фінансових резервів розвитку підприємств для покриття можливих непередбачених збитків у перспективі. Незважаючи на те, що базовим джерелом формування фінансових резервів

розвитку сучасних організацій виступає чистий прибуток, з позиції забезпечення фінансової стійкості важливе отримання доходів з інших можливих джерел, в тому числі за допомогою розширення практики інвестування у профільні активи, ринок цінних паперів чи спільні проекти, у тому числі у рамках державно-приватного партнерства.

Окрему увагу в даному випадку хотілося б приділити тенденціям проектного фінансування в умовах промислового виробництва, що ґрунтується на використанні механізмів методу резервування. Слід зазначити, що у Україні та інших найрозвиненіших країнах світової економіки, існують досить різні пропорції фінансового резервування промислового розвитку (рис. 2.12).

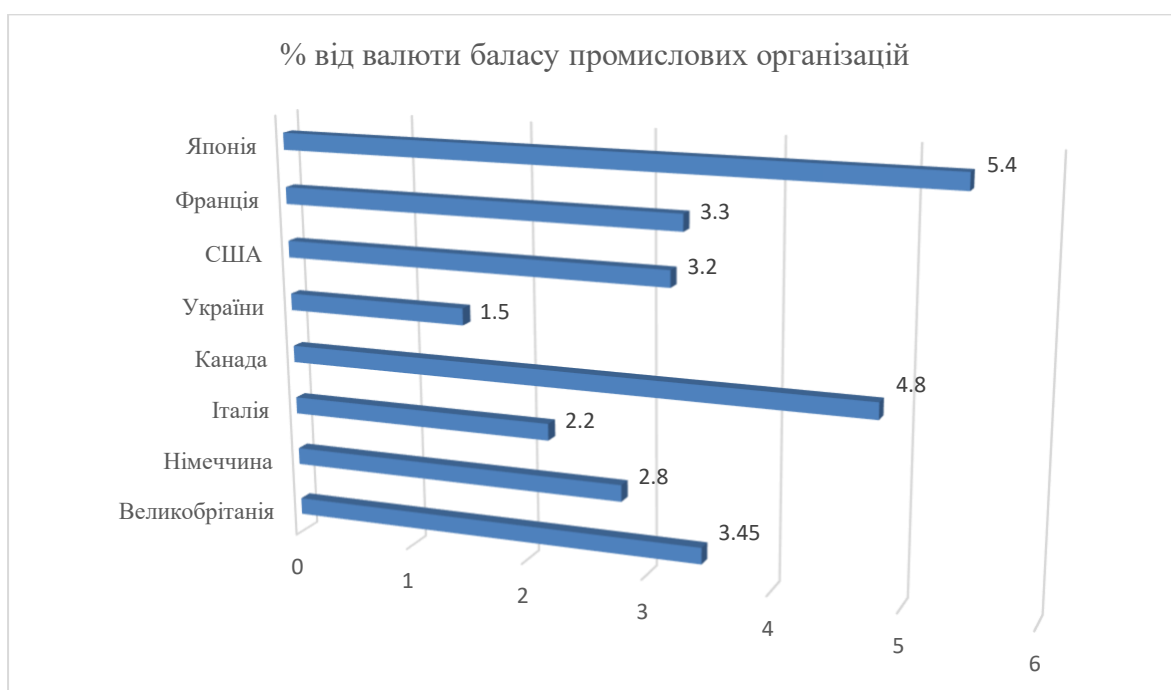


Рис. 2.12. Середня частка резервного фонду у структурі джерел фінансування діяльності промислових організацій, 2021р., % до валюти балансу [201]

Як показано на рис. 2.12, найбільш інтенсивно фінансові резерви формуються на промислових підприємствах таких держав світової економіки, як Японія та Канада (5,4% та 4,8% сумарних джерел фінансового забезпечення діяльності промислових організацій, відповідно). У цілому це свідчить про достатньо збалансований підхід до управління фінансово-економічними

ризиками, характерному більшості промислових підприємств зазначених держав, що позитивно впливає рівень економічної стійкості.

На нашу думку, основними причинами досить низької інтенсивності використання такого методу управління фінансово-економічними ризиками, у контексті зміцнення економічної стійкості, як формування та подальше використання резервних фондів, у сучасній промисловості є:

значний дефіцит у 2016-2020 рр. і, особливо, в 2021 р. чистого прибутку в ряді галузей промисловості, в першу чергу, в легкій промисловості, деревообробці, ряді підгалузей вітчизняного машинобудівного комплексу, що суттєво обмежує джерела формування фінансових резервів у системі промислового ризик-менеджменту;

нерозуміння керівництвом низки промислових підприємств значимості фінансового резервування, як актуального превентивного методу ризик-менеджменту;

недостатня розвиненість систем управління ризиками у вітчизняній промисловості в цілому.

Лімітування є досить традиційним методом управління фінансово-економічними ризиками розвитку промислових підприємств, який також може впливати на підвищення рівня економічної стійкості. Зокрема, інструментарій лімітування досить інтенсивно застосовувався у межах управління вітчизняною промисловістю за радянських часів, особливо у 1960-1970рр. У найбільш загальному вигляді лімітування є директивним нормуванням максимально можливих сум витрат із окремих напрямів розвитку промислового підприємства. При цьому основними статтями витрат, які традиційно підлягають лімітуванню, можуть бути:

відрядження витрати підприємства;

представницькі витрати;

витрати, пов'язані з формуванням та обслуговуванням окремих видів виробничих запасів;

окремі види капітальних витрат промислових підприємств, наприклад,

витрати, пов'язані з капітальним ремонтом об'єктів основних засобів, придбанням за рахунок коштів підприємства предметів розкоші для користування топ-менеджменту (дорогий корпоративний автотранспорт і т.п.).

Таким чином, ефективна діяльність у галузі лімітування окремих елементів витрат промислового підприємства дозволяє знизити рівень загального фінансово-економічного ризику за рахунок зменшення ймовірності позапланового, нерационального витрачання обмежених фінансових ресурсів підприємства за окремими напрямками його діяльності, що сприятиме зростанню величини економічної стійкості. У цьому результативність використання цього методу управління ризиками безпосередньо залежить від якості розвитку загальної системи нормування у межах системи управління промисловим підприємством.

Диверсифікація – це якісне розширення напрямів чи об'єктів інвестування діяльності підприємства. При цьому, такого роду напрямки зазвичай відносяться до принципово різних типів галузевих ринків. Рациональність використання інструментарію диверсифікації щодо управління ризиками сучасних промислових підприємств полягає у зменшенні залежності останніх від можливих тривалих спадів фінансово-економічного розвитку одного або кількох тісно взаємопов'язаних галузевих ринків.

У теорії управління ризиками виділяють такі основні види диверсифікації діяльності промислових підприємств, як конгломератна диверсифікація, концентрична диверсифікація, мультикластерна диверсифікація та ін.

Вибір конкретного варіанта диверсифікації залежить від цілей і завдань, що стоять перед підприємством, як в частині загального операційного та фінансового розвитку, так і в плані ризик-менеджменту, а також від існуючих для здійснення заходів у галузі диверсифікації діяльності фінансових, організаційних та кадрових ресурсів.

У найбільш загальному вигляді співвідношення рівня диверсифікації діяльності організації та її фінансово-економічної ефективності наведено на рис. 2.13.

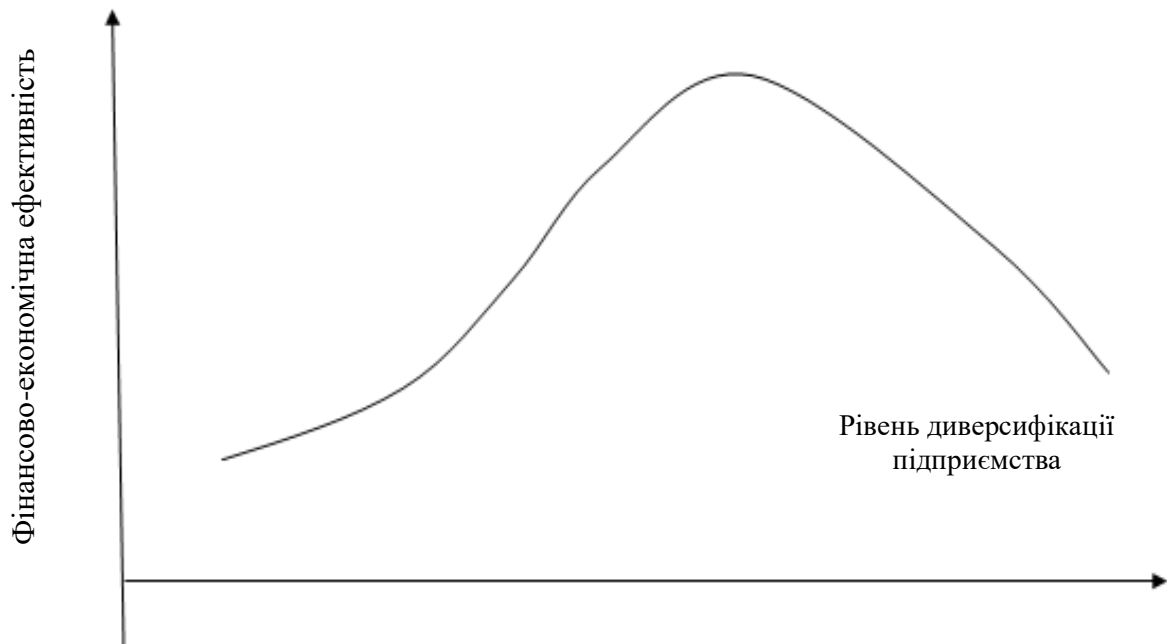


Рис. 2.13. Найбільш загальний вигляд співвідношення рівня диверсифікації та ефективності розвитку підприємницької структури [118]

Як показано на рис. 2.13, на початковому етапі зростання рівня диверсифікації, за рахунок вкладення обмежених ресурсів у якісно різні проекти та заходи та зменшення на цій основі загальної величини ринкового ризику, позитивно віддзеркалюється на рівні ефективності функціонування деякого середнього підприємства.

Проте зі збільшенням рівня диверсифікації маржинальний ефект використання її потенціалу починає скорочуватися. Нарешті, після деякого критичного рівня вплив диверсифікації на фінансово-економічну ефективність розвитку підприємства стає зворотним, негативним – такого роду вплив матиме місце щодо складності кваліфікованого управління широким спектром різнопланових продуктів і проектів, що загрожує підвищеними ризиками хибних управлінських рішень, що зумовлюють скорочення загального рівня економічної стійкості підприємства.

Тим самим, актуальною науково-практичною проблемою є визначення оптимального рівня диверсифікації конкретної підприємницької структури, при

якому вдалося б забезпечити максимізацію рівня її економічної стійкості, наприклад, за показниками рентабельності активів, динаміки загальної продуктивності праці або ринкової вартості підприємства.

В економічній науці виділяються кілька видів диверсифікації діяльності підприємства, а саме:

1. Диверсифікація продукції, що являє собою вкладення ресурсів підприємства у виробництво та подальший збут якісно різнорідних продуктових одиниць (стратегічних зон господарювання, у термінології одного з класиків стратегічного управління, що приділяв значну увагу обґрунтуванню в тому числі й політиці диверсифікації виробництва, І. Ансоффа [48]), орієнтованих на різні сегменти галузевого ринку, що слабо кореспондують між собою. Диверсифікація продукції підприємства за характером підприємства, в свою чергу, може бути диференційована на такі типи:

концентрична диверсифікація, коли одні й ті ж самі виробничі потужності підприємства використовуються для якісно різних видів продукції;

конгломератна диверсифікація, при якій для створення різних видів продукції підприємства використовуються різні виробничі потужності (верстати, обладнання, передавальні пристрої) – даний підвид диверсифікації продукції є для підприємства потенційно більш капіталомістким, але, разом з тим, він дає можливість досягти більш «глибокого» рівня диверсифікації та, загалом, більш послідовно та системно здійснювати політику диверсифікації виробничої та збутової діяльності;

мультикластерна диверсифікація, у межах якої диверсифіковані види продукції підприємства споживаються суб'єктами кількох регіональних економічних кластерів – в такому разі стратегія диверсифікації розвитку компанії, в ідеалі, повинна бути тісно погоджена з параметрами довгострокових регіональних програм кластерного розвитку, що може забезпечити додатковий позитивний синергетичний ефект від реалізації заходів у галузі диверсифікації бізнесу.

2. Диверсифікація проектів, що включає процеси формування та реалізації

інвестиційних проектів, не тільки орієнтованих на виробництво та реалізацію якісно різної продукції, а й що знаходяться, як правило, на різних стадіях життєвого циклу. Така диверсифікація проектів за параметром стадій циклу їх розвитку дозволяє здійснити балансування життєвого циклу функціонування підприємства в цілому, забезпечити відносний рівень стійкості її діяльності у флуктуаціях зовнішніх економічних факторів, наприклад, трендів розвитку галузевих ринків.

3. Диверсифікація фінансових активів передбачає вкладення капіталу підприємства в різні по параметрам ризику і потенційної прибутковості цінних паперів, такі як, наприклад, корпоративні акції, корпоративні облігації, державні цінні папери, аналоги цінних паперів, емітовані суб'єктами віртуальної економіки (т.зв. токени цифрових проектів) тощо. Така диверсифікація дозволяє збалансувати інвестиційний портфель підприємства залежно від поєднання параметрів дохідності, фінансово-інвестиційного ризику і, в окремих випадках, ліквідності фінансових вкладень.

4. Диверсифікація управлінських моделей припускає використання в різних аспектах управління підприємства різних типів моделей управління, таких, наприклад, як традиційна бюрократична модель управління, проектна модель, модель управління персоналом, що використовується на умовах віддаленої зайнятості. Диверсифікація моделей управління представляє собою інноваційний вигляд диверсифікації – натомість, він надає процесу менеджменту необхідний рівень гнучкості, високий рівень адаптивності, можливість оперативно і досить ефективно реагувати на виклики зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

5. Диверсифікація джерел фінансування розвитку підприємства або окремого інвестиційного проекту, яка дозволяє мінімізувати загальний рівень вартості залучення капіталу і підвищити на даній основі ефективність інвестиційного процесу та діяльності підприємства чи проекту в загалом. У якості напрямку такого роду диверсифікації можна розглянути одночасне використання власних та різних видів позикових джерел фінансування

діяльності, таких як, наприклад, банківські кредити різного рівня терміновості, корпоративні облігації, кошти, отримані на сучасних віртуальних ринках капіталу, зокрема у вигляді організації та здійснення процедури ІСО та інших [33, 271, 272].

Слід зазначити, що управління процесами диверсифікації діяльності підприємницьких структур, в свою чергу, також пов'язане з певними ризиками, реалізація яких може істотно знизити рівень економічної стійкості підприємства. Основними ризиками такого роду є:

недостатньо коректне обґрунтування напрямів та проектів диверсифікації діяльності підприємства;

розглянута раніше проблема надмірного рівня диверсифікації діяльності підприємства, що знижує, через складність як стратегічного, так і оперативного управління якісно різними напрямками діяльності, загальний рівень фінансово-економічної ефективності розвитку підприємства;

недостатній рівень кваліфікації персоналу, який необхідний для якісної реалізації політики диверсифікації діяльності підприємства;

дефіцит фінансово-інвестиційних ресурсів необхідного обсягу та прийнятної рівня вартості, необхідних для повноцінної, комплексної реалізації політики диверсифікації.

У різних галузях економіки країни процеси диверсифікації виробництва мають різну інтенсивність. Розглянемо середньогалузеві дані по кількості напрямів діяльності підприємств (рис. 2.14).

Як показано на рис. 2.14, найбільш диверсифікованою галуззю сучасної економіки є сфера послуг – середньостатистичні компанії цього напрямку реалізують близько чотирьох видів діяльності (наприклад, організація готельного бізнесу, побутових послуг населенню, роздрібний торгівлі в рамках готелів, доставки продуктів громадського харчування).

Зрозуміло, у цій галузі існують і підприємства з високим рівнем концентрації діяльності, що мають один-два напрями, але досить поширені й великі компанії сфери послуг, у межах яких розвиваються десятки

різноспрямованих видів економічної діяльності, орієнтовані на різні сегменти галузевого ринку збуту.

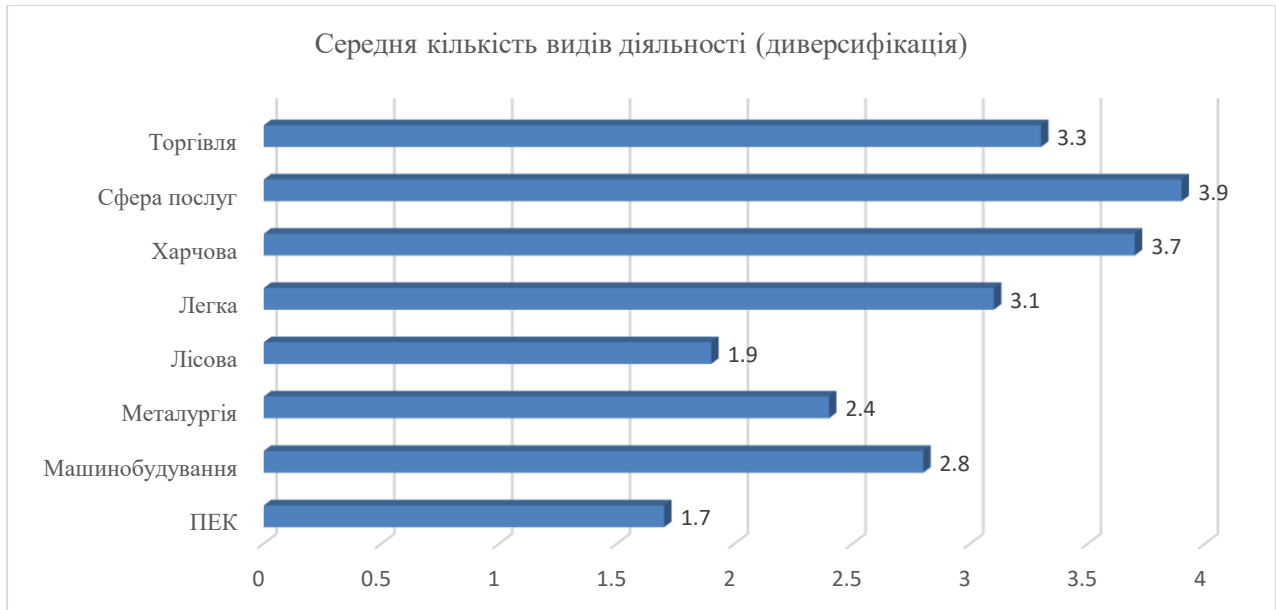


Рис. 2.14. Середня кількість напрямів діяльності (рівень диверсифікації) підприємств економіки (2021р.) [132]

Особливо актуальною для підприємств сфери послуг такого роду диверсифікація стала в умовах спричиненої коронавірусною інфекцією кризи 2020 р., коли деякі напрямки діяльності в рамках цієї галузі демонстрували вкрай суттєвий збиток (наприклад, готельний бізнес, послуги кінотеатрів), тоді як частина підгалузі сфери послуг, наприклад, доставка, навпаки, демонструвала істотне зростання обсягів діяльності.

Достатньо диверсифікованою є і сфера торгівлі. Так, багато торгових підприємств займаються одночасно оптовою та роздрібною торгівлею як у сегменті продовольчих, так і непродовольчих товарів, розвивають системи інтернет-продажів, реалізують проекти у суміжних видах діяльності, наприклад, в області власного виробництва продуктів живлення або тій ж сфері платних послуг населенню.

Такі ключові галузі національної економіки, як машинобудування та металургійна промисловість, характеризуються середнім рівнем диверсифікації виробництва. Так, середня кількість напрямків діяльності підприємств

зазначених галузей у 2021 р. склала 2,8 та 2,4, відповідно. При цьому найбільш диверсифікованими є, як правило, малі та середні машинобудівні компанії, які намагаються якісно розширити асортиментний ряд продукції з метою захоплення якомога більшої кількості сегментів галузевого ринку.

Лісова промисловість характеризується також досить низьким рівнем диверсифікації діяльності. Так, деякі підприємства цієї галузі національної економіки займаються також діяльністю у сфері деревообробки та целюлозно-паперової промисловості.

Найбільш низький рівень диверсифікації (1,7) був характерний в 2021р. для підприємств вітчизняного паливно-енергетичного комплексу (ПЕК). До складу цього комплексу входять нафтова, газова промисловість, нафтопереробка та енергетика. Так, більшість підприємств вітчизняної енергетики випускають лише один уніфікований вид продукції – електричну чи теплову енергію. Деякі підприємства цієї галузі здійснюють одночасне виробництво двох зазначених видів енергії.

Разом з тим, наприклад, диверсифікація у напрямку потенційно перспективної та екологічно ефективної альтернативної енергетики у сучасній економіці практично не здійснюється.

Ряд підприємств вітчизняної нафтової промисловості здійснюють диверсифікацію діяльності у напрямку попутного видобутку природного газу, а також реалізації інвестиційних проектів у сфері нафтопереробки.

Для оцінки ефективності диверсифікації економіки в галузевому розрізі можна використовувати інструментарій кореляційно-регресійного аналізу. Так можна оцінити, яким чином середній рівень диверсифікації виробництва в основних галузях національної економіки впливає на такий значущий показник ефективності фінансово-господарської діяльності як рівень чистої рентабельності активів (рис. 2.15).

Як показано на рис. 2.15, у вітчизняній економіці 2021р. рівень диверсифікації не суттєво впливав на забезпечення фінансово-економічної ефективності розвитку галузей народного господарства за параметром чистої

рентабельності активів. Про це свідчить низьке значення коефіцієнта парної детермінації збудованої нами економіко-статистичної функції ( $R^2=0,165$ ).

Фактично це свідчить про те, що рівень диверсифікації лише на 16,5% впливає на чисту рентабельність активів; на 83,5%, відповідно, даний параметр фінансової ефективності розвитку галузей вітчизняної економіки обумовлюється іншими соціально-економічними факторами.

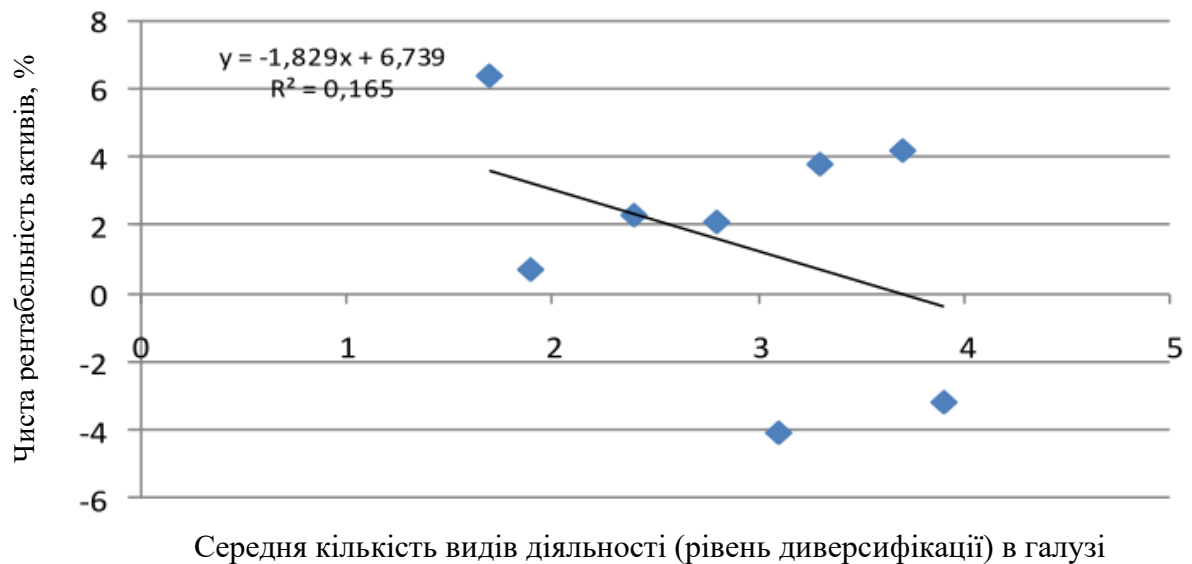


Рис. 2.15. Економіко-статистична функція впливу рівня диверсифікації на середню чисту рентабельність активів по основним галузям економіки, 2021р. (розроблено автором)

За нашою думкою, основними причинами відсутності значущого впливу рівня диверсифікації на чисту рентабельність активів у галузях економіки є:

1. У 2021р. на розвиток практично всіх галузей національної економіки впливали більш значущі зовнішні фінансово-економічні фактори, що так чи інакше впливають з несподіваного характеру кризи, що почалася, такі як скорочення обсягів споживчого попиту, зниження рівня ділової активності в період перших двох кварталів 2021р. у зв'язку із законодавчими обмеженнями та зупинення більш ніж на три місяці широкого кола організацій, що насамперед діють у сфері громадського харчування та платних послуг населенню, погіршення можливостей кредитного обслуговування підприємств та ін.

Відповідно, вказані непередбачені фактори надали на чисту рентабельність активів більшості галузей національної економіки більший вплив у порівнянні з рівнем диверсифікації.

2. У корпусі менеджерів низки вітчизняних підприємств, що особливо належать до сфери малого та середнього підприємництва, відсутні необхідні компетенції для якісної організації та ефективного реалізації політики диверсифікації виробництва.

3. Диверсифікація виробничо-господарської діяльності підприємницьких структур, що особливо відносяться до галузей важкої промисловості, є досить капіталомістким процесом, що вимагає мобілізації значних обсягів фінансово-інвестиційних ресурсів, переважно довгострокового характеру та знижуючий рівень інтегрованої економічної стійкості в короткостроковій перспективі. Разом з тим, в економіці країни в 2020р. пропозиція довгострокових ресурсів істотно скоротилася через такі основні причини:

скорочення інвестиційних програм стратегічних інвесторів внаслідок загального зростання невизначеності фінансово-економічного розвитку, обумовленої наслідками кризи погіршення епідеміологічної ситуації;

зниження обсягів банківського кредитування юридичних осіб, особливо у сегменті довгострокового інвестиційного кредитування;

певна деградація традиційних фондових ринків і, відповідно, складності емісії і розміщення в їх рамках корпоративних акцій та облігацій.

Зазначені взаємозалежні фактори, в такий спосіб, зумовлюють відносно низький вплив рівня диверсифікації на фінансово-економічну ефективність функціонування та розвитку сучасної економіки у галузевому розрізі, що, в свою чергу, негативно б'є по рівню економічної стійкості.

Разом з тим, подібна ситуація, з нашої точки зору, носить тимчасовий характер, значною мірою обумовлена негативним впливом такого непередбачуваного і значущого соціально-економічного фактору, як криза нового формату. У стратегічній перспективі формування та реалізації науково обґрунтованої стратегії диверсифікації виробництва здатні надати значні

конкурентні переваги вітчизняним підприємствам різних форм власності та видів економічної діяльності.

Одним із досить поширених у зарубіжній практиці ризик-менеджменту методом управління ризиками є використання послуг спеціалізованих страхових організацій, які за певний страховий внесок здійснюють фінансове забезпечення в випадку можливого настання страхового випадку. Крім того, надання страхових послуг сприяє підвищенню рівня економічної стійкості у контексті фінансового партнерства та перерозподілу рівня ризику в умовах невизначеності.

Як показано на рис. 2.16, найбільш розвинений даний метод управління ризиками в таких державах, як США та Канада, які традиційно характеризуються досить розвинутою структурою національного страхового бізнесу.



Рис. 2.16. Частка страхування підприємницьких ризиків в портфелі страхових організацій України та країн G7, 2021р., % [287]

Разом з тим, в економіці нашої держави, як випливає з інформації, представленої на рис. 2.16, частка страхування підприємницьких ризиків за критерієм акумульованих страхових внесків склала в 2021р. лише 0,2% сумарного страхового портфеля вітчизняних страхових організацій, що, по суті,

знаходиться лише на рівні статистичної похибки. На нашу думку, вкрай низький рівень розвиненості даного методу управління ризиками у вітчизняній фінансово-кредитній системі значною мірою пов'язаний із відсутністю дієвої системи державного, насамперед, податкового, стимулювання інтенсифікації розвитку цього виду страхових послуг у сегменті страхового бізнесу.

Крім того, з метою страхування окремих як комерційних, так і фінансово-інвестиційних ризиків розвитку промислових підприємств може використовуватися інструментарій похідних фінансових інструментів (деривативів), а саме:

1. Ф'ючерсні контракти, які формують для сторін такого роду контракту зобов'язання купити (продати) певні товари або цінні папери через суворо обумовлений час за фіксованою ціною. Тим самим, ф'ючерсний контракт є методом страхування його учасників від можливих негативних змін цінової кон'юнктури товарного або фондового ринку.

2. Опційні контракти, що є правом придбати або продати певний актив через фіксований час за певною вартістю. Тим самим, опційний контракт є відносно більш гнучкий, порівняно з ф'ючерсним контрактом, інструмент ризик-менеджменту.

3. Механізми своп-контрактингу, які є певними схемами обміну фінансовими потоками суб'єктів господарювання, зокрема:

відсоткові своп-контракти дають можливість взаємного страхування кредитних ризиків двох організацій, одна з яких зазвичай має потребу в довгостроковому позиковому фінансуванні діяльності, а інша – у формуванні короткострокового фінансового забезпечення поповнення оборотних коштів на вигідних умовах. Зазначені організації – учасники своп-контрактингу – цим страхують фінансові ризики один одного;

валютні своп-контракти дають їх учасникам можливість обміну кредитами та іншими фінансовими потоками, сформованими у різних валютних еквівалентах;

обмін кредитними платежами та інвестиціями в крипто активи на

віртуальних ринках капіталу. Такий своп-контактинг дозволяє знизити ризик волатильності розвитку сучасних ринків криптоактивів, який є досить суттєвим навіть у порівнянні з традиційними фондовими ринками акцій та корпоративних облігацій.

Зрештою, в цілях ризик-менеджменту багатьох сучасних промислових підприємств досить широко використовується такий стратегічно значущий метод ризик-менеджменту, як інтеграція у структуру великих корпоративних промислових холдингів, фінансово-промислових груп та кластерних структур, що відповідає характеру досягнення інтеграційної економічної стійкості.

З точки зору теоретичних основ підприємницької діяльності ([26 , 49, 69, 95, 97] та багато інших) дані інтеграційні бізнес-утворення являють собою наступне:

холдинг у найбільш загальному вигляді є механізмом корпоративної інтеграції суб'єктів господарювання, який полягає у використанні схем взаємного (перехресного) володіння пакетами акцій або інших корпоративних цінних паперів.

фінансово-промислова група являє собою спосіб інтеграції промислових та торгових організацій з комерційними банками та інвестиційними компаніями.

територіальний економічний кластер, відповідно до класичного визначення М. Портера [185], являє собою спосіб довгострокової кооперації великого промислового підприємства та малих компаній-супутників, що надають транспортне, логістичне, сервісне та інше обслуговування великого підприємства на основі тривалих господарських договорів.

Відповідно, інтеграція промислового підприємства у такого роду структури впливає на зменшення різних видів фінансово-економічних ризиків та сприяє підвищенню рівня інтегрованої економічної стійкості у таких основних напрямках:

комерційні ризики (перебувають во взаємозв'язку з рівнем операційно-логістичної стійкості як складової частини економічної стійкості) зменшуються за рахунок підвищення стабільності, прогнозованості господарських договірних

відносин із кооперованими групами контрагентів;

фінансові ризики (перебувають у взаємозв'язку з рівнем фінансової стійкості як складової частини економічної стійкості) зменшуються в результаті підвищення можливості залучення фінансово-кредитних ресурсів на потенційно вигідніших умовах;

рівень загального інвестиційного ризику (перебувають у взаємозв'язку з рівнем стійкості інвестиційної діяльності як складової частини економічної стійкості) дещо скорочується в результаті підвищення можливостей формування та реалізації в рамках холдингів, кластерів та фінансово-промислових груп масштабних інвестиційних проєктів, що фінансуються з кількох джерел.

У сфері управління ризиками сучасних підприємницьких структур можливі такі основні методологічні підходи, кожен із яких впливає на рівень інтегрованої економічної стійкості (табл. 2.4).

Таким чином, як показано в табл. 2.4, превентивне управління є найбільш потенційно організаційно складним і витратним підходом до здійснення ризик-менеджменту сучасних підприємницьких структур, але, разом з тим, даний підхід є, за умови його якісної, комплексної, науково обґрунтованої реалізації, найбільш потенційно ефективним.

Однією з значимих методологічних проблем формування і розвитку систем та механізмів управління сучасними підприємницькими структурами є проблеми аналітико-методичного характеру, в т.ч. пов'язані з недостатньою опрацьованістю комплексних методів та моделей мінімізації ризику зниження інтегрованої економічної стійкості в умовах кризи оцінки економічного ефекту від реалізації будь-яких типів інвестиційних проєктів підприємницьких структур.

У цьому слід зазначити, що з відомих методів оцінки фінансово-економічної ефективності підприємницьких проєктів, у межах яких використовуються опційні моделі, є модель Блека-Шоулза, розроблена у 1970р. американськими економістами постнеокласичного спрямування економічної науки.

Таблиця 2.4

Основні підходи до формуванню і реалізації систем управління ризиками підприємницьких структур (систематизовано автором)

Найменування підходу	Основний зміст підходу	Особливості організаційної структури управління ризиками підприємницької компанії	Вплив на стан інтегрованої економічної стійкості
1. Реактивне керування	Реагування на ситуацію ризику з певним, часом досить суттєвим, тимчасовим лагом. Використання переважно інтуїтивістського підходу до ризик-менеджменту.	Як правило, відсутній спеціальний підрозділ, який займається питаннями ризик-менеджменту. Частково такого роду функції зазвичай реалізують фінансовий відділ та інші функціональні підрозділи організації в межах своєї компетенції.	Низький рівень впливу у зв'язку з порушенням термінів ухвалення управлінських рішень щодо реалізації антикризових стратегій
2. Активне керування	Максимально оперативне реагування на ризикову ситуацію. Широке використання експертних систем аналізу ризиків.	Зазвичай існує спеціальний відділ з управління ризиками (у великих підприємницьких структурах).	Високий рівень впливу у зв'язку з оперативністю прийняття рішень щодо ризикової ситуації
3. Превентивне управління	Попередній аналіз можливих ризиків, розробка сценаріїв поведінки організації при різних варіаціях ризикової ситуації. Широке, комплексне використання економіко - статистичних методів та моделей аналізу та прогнозування ризиків.	Стратегічними питаннями управління ризиками може займатися спеціальна комісія при директораті організації, існує спеціальний підрозділ з ризик-менеджменту, формуються проектні групи з окремих аспектів управління фінансово-економічними ризиками.	Середній рівень впливу в зв'язку з недостатньою можливістю оцінки розвитку економічної ситуації в умовах виникнення нестандартних кризових явищ, що знижують ефективність методик розрахунку ризику та прогнозування розвитку соціально-економічних систем

У класичному варіанті модель Блека-Шоулза виглядає так [239]:

$$\begin{aligned}
C &= S \cdot N(d1) - X \cdot e^{-r \cdot T} \cdot N(d2) \\
d1 &= (\ln(S/X) + (r + \delta^2/2) \cdot T) / (\delta \cdot T^{0,5}) \\
d2 &= d1 - \delta \cdot T^{0,5}
\end{aligned}
\tag{2.1}$$

де  $C$  – економічно справедлива вартість опціону на придбання деякого активу на фондовому ринку (акцій, облігацій, інших цінних паперів);

$S$  – поточна ціна базисного активу (спот);

$N$  – статистична функція нормального розподілу;

$d1, d2$  – проміжні статистичні параметри моделі;

$X$  – ціна виконання опціону (т.зв. «ціна-страйк»);

$r$  – т.зв. «безризикова ставка», як аналог якої може бути використана ключова ставка НБУ;

$T$  – термін, решта до виконання опціону;

$\delta$  – середнє квадратичне відхилення прибутковості базового активу (основний параметр міри ризику моделі).

Автором пропонується наступна модифікація моделі Блека-Шоулза, яка може бути використана для оцінки економічного ефекту від реалізації будь-яких типів інвестиційних проектів підприємницьких структур, а не лише тих, у рамках яких використовуються опційні технології ціноутворення та, відповідно, страхування фінансового ризику.

У пропонованій модифікації дана модель має наступний вид:

$$\begin{aligned}
SP &= NPV \cdot R(d1) - TC \cdot e^{-r \cdot T} \cdot R(d2) \\
d1 &= (\ln(NPV/TC) + (r + \beta^2/2) \cdot T) / (\beta \cdot T^{0,5}) \\
d2 &= d1 - \beta \cdot T^{0,5}
\end{aligned}
\tag{2.2}$$

де  $SP$  – економічний ефект від формування та реалізації інвестиційного проекту чи стартапу, ініційованого суб'єктом підприємницької діяльності;

$NPV$  – чиста наведена (поточна) вартість підприємницького інвестиційного проекту;

$R$  – статистична функція розподілу, найбільш переважна для аналізованого інвестиційного проекту в фінансово-економічних і галузевих умовах, що склалися;

$d_1, d_2$  – проміжні статистичні параметри моделі;

$TC$  – сумарні дисконтовані трансакційні витрати на цілі формування та реалізації інвестиційного проекту;

$r$  – т.зв. «безризикова ставка», як аналог якої може бути використана ставка за державними цінними паперами (наприклад, в США – ставка за облігаціями федерального казначейства);

$T$  – середній термін окупності інвестиційних проектів даної галузі економіки;

$\beta$  – значення  $\beta$ -коефіцієнта для даної галузі, одержуване експертним шляхом відповідно до принципу – чим вище значення  $\beta$ -коефіцієнта, тим вищий рівень інвестування у компанії та проекти даної галузі.

В цілому, відмінними рисами запропонованої модифікації моделі Блека-Шоулза оцінки ефекту та ризиків підприємницьких інвестиційних проектів є:

1. Використання не функції нормального розподілу, яка представлена в класичній моделі Блека-Шоулза, а деякої статистичної функції розподілу ймовірностей отримання фінансового ефекту, яка є найкращою для конкретного інвестиційного проекту в зовнішніх фінансово- економічних, що склалися, в т.ч. галузевих, умовах господарювання.

Так, найімовірнішими у межах управління інвестиційними проектами може бути такі варіанти розподілу ймовірностей:

#### 1.1. Нормальний розподіл.

Як було зазначено раніше, нормальний розподіл ймовірностей найчастіше використовується для характеристики статистичних параметрів функціонування та розвитку інвестиційних проектів різного класу. Разом з тим, як зазначає ряд відомих фахівців в області фінансово-інвестиційного аналізу, наприклад У. Шарп [227], такого роду розподіл характеризує лише ймовірності розвитку фінансово-економічної ефективності щодо вузької групи проектів –

інвестиційних проектів, що стабільно розвиваються, що реалізуються в рамках стійких галузевих ринків і в контексті зовнішньої стабільної макроекономічної та фінансової ситуації.

Справді, в практиці господарювання більшість інвестиційних проектів різного масштабу та профілю реалізуються в рамках щодо нестабільної зовнішньої фінансової та галузевої ситуації, характеризуються не цілком збалансованими факторами забезпечення ефективності та, відповідно, не можуть бути коректно описані класичною статистичною функцією нормального розподілу імовірностей.

## 1.2. Логонормальний розподіл.

У рамках логонормального розподілу ймовірностей, на відміну від класичної функції нормального розподілу, високі рівні фінансової ефективності характеризуються порівняно низькою ймовірністю досягнення. Середній і найвищий рівень ймовірності характерний для ситуації з низькою ефективністю інвестиційного проекту, що відображає низький рівень інтегрованої економічної стійкості.

Загалом, у сучасних умовах господарювання саме логонормальний розподіл, на нашу думку, найбільш коректно описує ситуації досягнення фінансово-економічного ефекту реалізації більшості інвестиційних проектів. Зокрема, основними умовами використання саме даного варіанту статистичного розподілу в рамках розробленої нами модифікації моделі оцінки ефективності інвестиційних проектів, заснованої на підході Блека-Шоулза, є:

тривала макроекономічна криза;

суттєва волатильність зовнішнього фінансово-інвестиційного середовища проекту (інфляційні коливання, валютний курс, відсоткові ставки на кредитному ринку);

нестабільність попиту на галузевому ринку продукції, робіт, послуг, на котрий орієнтований даний інвестиційний проект в умовах різних кризових явищ;

відсутність у власників або менеджменту проекту певного

адміністративного ресурсу для отримання деяких неконкурентних переваг для забезпечення стійкого розвитку в умовах несприятливого та нестійкого зовнішнього фінансово-економічного середовища;

недостатній рівень інноваційної активності проекту, не здатний забезпечити суттєвий приріст фінансово-економічної ефективності в рамках тривалої макроекономічної або галузевої кризи.

### 1.3. Розподіл Парето.

Такого роду розподіл ймовірностей може бути характерним для інвестиційних проектів, що мають значний інноваційний потенціал або здатних забезпечити високий рівень ефективності з допомогою використання певного тіньового, зокрема адміністративного чи кримінального ресурсу.

Загалом, така ситуація є нетиповою для більшості інвестиційних проектів, що особливо ініціюються та реалізуються суб'єктами малого або середнього підприємництва.

### 1.4. Статистичний розподіл Вейбулла.

У рамках такого роду нетипового статистичного розподілу досить високою ймовірністю характеризуються ситуації забезпечення як досить низького, так і суттєвого фінансово-економічного ефекту. У цьому середній рівень ймовірності характеризується наявністю порівняно низького ефекту.

Подібна ситуація може бути характерною для деяких венчурних інвестиційних підприємницьких проектів, галузевих інноваційних стартапів, переважно цифрового характеру, різного роду фінансових проектів, пов'язаних із здійсненням спекуляцій різних сегментах фондового ринку [64].

Таким чином, вибір коректного варіанта розподілу ймовірностей відповідно до специфіки конкретного інвестиційного проекту та зовнішніх фінансово-економічних умов його реалізації, в першу чергу стабільністю макроекономічної ситуації в цілому та розвитку галузевих ринків, зокрема, є значною умовою репрезентативності застосування запропонованої модифікації моделі оцінки ефективності інвестиційних проектів, що базується на підході Блека-Шоулза.

2. Оцінку сумарного фінансово-економічного ефекту інвестиційного проекту пропонується здійснювати на підставі зіставлення чистої наведеної вартості та сумарних дисконтованих трансакційних витрат реалізації проекту, скоригованих на значення зазначених функцій ймовірності та ряд уточнюючих макроекономічних та галузевих параметрів.

При цьому слід зазначити, що ні в класичному варіанті моделі Блека-Шоулза, ні в рамках абсолютної більшості інших традиційних методів оцінки ефективності інвестиційних проектів параметрів трансакційних витрат у безпосередньому вигляді немає.

Разом із тим, у системі координат сучасної як неоінституційної, і постнеокласичної економічної теорії визнається, що склад і структура трансакційних витрат, їх величина і динаміка надають важливого значення забезпечення конкурентоспроможності і, зрештою, економічної ефективності інвестиційних проектів будь-якого профілю, що необхідно враховувати в оцінці ризиків зміни інтегрованої економічної стійкості.

Відповідно до класичного визначення Р. Коуза [131], трансакційні витрати представляють собою будь-які витрати економічних суб'єктів, пов'язані із забезпеченням прав власності та реалізацією підприємницьких контрактів різного плану.

До складу трансакційних витрат сучасних суб'єктів господарювання, зокрема, ініціаторів інвестиційних проектів, входять такі основні елементи:

витрати на пошук і обробку інформації;

витрати на забезпечення економічної безпеки компанії або проекту;

судові витрати;

витрати, що пов'язані з проникненням на нові ринки збуту та утриманням в їх рамках конкурентних позицій (витрати, пов'язані з подоланням різного роду, в т.ч. адміністративних, бар'єрів входження та розвитку на окремих видах галузевих ринках продажів продукції, робіт, послуг);

можливі корупційні витрати.

Відповідно, мінімізація нераціональних трансакційних витрат є істотною

умовою забезпечення ефективності інвестиційних проектів, що знайшло відображення в запропонованій модифікації моделі Блека-Шоулза. При цьому трансакційні витрати, як і величину NPV, доцільно оцінювати за весь розрахунковий період потенційної реалізації інвестиційного проекту та приводити до поточної вартісної оцінки за допомогою дисконтування за тією самою ставкою, за допомогою якої здійснювалася оцінка величини чистої наведеної вартості проекту.

3. Акцентування уваги на галузевих аспектах реалізації інвестиційних проектів за допомогою включення до запропонованого модифікованого варіанта моделі Блека-Шоулза середнього терміну окупності проектів у цій галузі народного господарства (Т) та величини середньогалузевого фінансового ризику ( $\beta$ -коефіцієнт).

4. Пропонується розглядати як безризикову ставку ( $r$ ) не облікову ставку (ключову) ставку, як це має місце в класичному варіанті моделі Блека-Шоулза, а річну ставку відсотка за державними короткостроковими фінансовими зобов'язаннями. Подібний підхід дозволяє, на нашу думку, коректніше оцінити рівень безризикової ставки в економіці.

Дійсно, наприклад, у січні-серпні 2021р. ключова ставка зросла з 4,25% до 6,5%, що зовсім не свідчить про суттєве підвищення у зазначений період величини мінімального фінансового ризику в національній економіці країни. Більше того, надання кредитів під 6,5% різним групам економічних суб'єктів у другій половині 2021р. зовсім не може розглядатися як умовно-безризикова фінансова операція; по суті, дана ставка навіть вища відсоткової ставки по ряду іпотечних програм для фізичних осіб, рівень ризику яких зазвичай є досить суттєвим.

В цілому, запропонована в дисертаційному дослідженні модифікована економіко-статистична модель Блека-Шоулза дозволяє коректно оцінити рівень економічного ефекту реалізації підприємницьких інвестиційних проектів в залежності від варіанту розподілу ймовірностей отримання доходу, величини сумарних трансакційних витрат, галузевих факторів і величини безризикової

ставки та розробити на цій основі рекомендації щодо максимізації рівня фінансово-економічної ефективності проектного управління як способу підвищення рівня інтегрованої економічної стійкості.

Застосування розробленої моделі загалом дозволить підвищити якість оцінки ризиків як із реалізації підприємницьких інвестиційних проектів, і діяльності суб'єктів підприємництва, виступаючих їх ініціаторами і (чи) інвесторами.

## **Висновки до розділу 2**

Відповідно до запропонованого авторського підходу, збалансованість підприємницької структури є комплексною відповідністю кількісних та якісних характеристик факторів виробництва, функцій управління, бізнес-процесів та проектів підприємства, реалізоване на підставі принципів системності, синергізму, цілеспрямованої раціоналізації питомих операційних та трансакційних витрат, транспарентності, використання потенціалу внутрішньоорганізаційної та зовнішньої інтеграції, що забезпечить у довгостроковій перспективі стійке збільшення фінансової та соціально-економічної ефективності розвитку підприємства.

Під інтегрованою економічною стійкістю підприємницьких структур слід розуміти комплексну та багатofакторну систему кількісних та якісних показників, що відображають стан розвитку підприємницької структури щодо ринкової кон'юнктури та зовнішнього середовища інноваційної економіки як в умовах стабільного розвитку економічної системи, так і стосовно особливостей кризових явищ (економічного та неекономічного характеру) та оцінюють рівень відповідності параметрів внутрішнього середовища стратегічним пріоритетам збалансованого розвитку і принципам ефективності і результативності всього комплексу виробничо-господарської діяльності, у тому числі не тільки в умовах різного рівня конкуренції, але і в інтеграційного та партнерського взаємозв'язку з іншими учасниками ринкових відносин на основі використання потенціалу

цифрових технологій та інновацій, що проєктуються на базі штучного інтелекту.

Запропонована в дисертаційному дослідженні модифікована економіко-статистична модель Блека-Шоулза дозволяє коректно оцінити рівень економічного ефекту реалізації підприємницьких інвестиційних проєктів в залежності від варіанту розподілу ймовірностей отримання доходу, величини сумарних трансакційних витрат, галузевих факторів і величини безризикової ставки та розробити на цій основі рекомендації щодо максимізації рівня фінансово-економічної ефективності проєктного управління як способу підвищення рівня інтегрованої економічної стійкості.

### **РОЗДІЛ 3. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРОВАНОЮ ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР У КРИЗОВИХ УМОВАХ**

#### **3.1 Вплив факторів зовнішнього середовища на стратегічне управління інтегрованою економічною стійкістю підприємницьких структур в кризових умовах**

Забезпечення та підтримання необхідного рівня інтегрованої економічної стійкості підприємницьких структур є дуже складним процесом з погляду як прийняття певних управлінських дій самого підприємця, так і з особливостей ведення основних бізнес-процесів і стану внутрішнього середовища, які визначаються прямим або непрямим впливом великої кількості факторів довкілля.

У вітчизняній науковій літературі ([29, 62, 63, 71, 88, 99, 115, 147, 152, 166, 170, 178]) існує багато наукових праць, присвячених питанням аналізу впливу різних факторів та детермінант зовнішнього середовища на рівень стійкості підприємницьких структур, скоріше за все, фінансової її складової, у різних економічних умовах, оскільки саме виникнення кризи пов'язані з дисбалансом, що відбувається у зовнішньому середовищі. У зв'язку з цим, урахування впливу факторів довкілля дуже важливий з погляду будь-якої підприємницької структури і має бути підпорядкований певному організаційному алгоритму його проведення та можливої корекції.

На нашу думку, необхідно виділяти та групувати фактори зовнішнього середовища з точки зору основних цілей проведення конкретного економічного дослідження. У ряді випадків потрібна докладна оцінка кожного фактору впливу (наприклад, урахування впливу зростання безробіття в контексті модернізації підходів до реформування системи підготовки кадрів за робітничими професіями та підготовки кадрів управління, оцінка наслідків впливу змін нормативно-правового регулювання в умовах монополізації окремих галузевих ринків,

характеристика фактору зміни облікової ставки НБУ як визначеної умови інвестиційної проектної діяльності), що дозволяє сформулювати конкретні висновки та запропонувати раціональні пропозиції щодо внесення змін до планових показників діяльності підприємницьких структур або політику органів державного регулювання, що проводиться.

Однак, стосовно проблематики оцінки та подальшого забезпечення необхідного рівня інтегрованої економічної стійкості, високий ступінь деталізації оцінки впливу факторів зовнішнього середовища не є можливим, оскільки в даному випадку йдеться про всі підприємницькі структури, представлені в українській економічній системі, та методологія проведення дисертаційного дослідження не має на увазі їх підрозділ на конкретні моделі, типи або види, які б відображали конкретнішу специфіку їхньої економічної діяльності.

У зв'язку з цим, за нашою думкою, оптимальним можна вважати варіант дослідження впливу трьох ключових системних факторів, які визначають загальний рівень інтегрованої економічної стійкості з погляду зовнішнього оточення. До таких укрупнених груп факторів слід віднести:

державну політику в області регулювання, стимулювання та контролю діяльності підприємницьких структур і її трансформацію в умовах настання кризових явищ різного типу та масштабу наслідків;

соціально-економічний стан регіону або території, на якій здійснюється підприємницька діяльність, що може значно змінюватися в умовах кризової ситуації;

галузева приналежність того чи іншого підприємства чи організації, яка також впливає певні тенденції порядку забезпечення економічної стійкості підприємницьких структур за умов сучасних кризових явищ.

Ключовим із трьох вище зазначених факторів слід визнати державну політику щодо підприємницьких структур, тому що фактично, починаючи від нормативно-правового забезпечення та інституційної підтримки підприємницької діяльності в економічній системі і закінчуючи вже

конкретними методами та заходами стимулювання та контролю підприємницьких структур на державному рівні в умовах як стабільно функціонуючого ринку, так і кризових станів, саме держава визначає основні контури стійкості підприємств та організацій, які забезпечують, зрештою, її соціально-економічну стійкість та технологічний суверенітет в умовах сучасного світового господарства.

Державна політика визначає ресурсні обмеження, які існують у підприємницьких структурах за допомогою використання таких інструментів як стандартизація, технічна регламентація, обов'язкова сертифікація, вимоги до ведення експортно-імпортних операцій в рамках проведеного митного регулювання і багато інші аспекти, які або створюють додаткові можливості для стійкого зростання підприємницьких структур на національному та світовому ринку, або знижують потенціал тієї чи іншої підприємницької структури у зв'язку з накладеними обмеженнями законодавчого чи адміністративного характеру.

Можливість вибору виду економічної діяльності, відповідно з державною політикою та станом ринкової кон'юнктури у визначений період часу, активно впливає на основні ключові показники ведення підприємницької діяльності, зокрема: ефективність бізнес-процесів, результативність інвестиційної діяльності, можливість отримання додаткового доходу від іншої діяльності, рентабельність продажів, рентабельність основних засобів та інші економічні показники.

У контексті забезпечення інтегрованої економічної стійкості проведення державної політики стосовно підприємницьких структур можна умовно розділити на три ключові напрями (рис. 3.1). Розглянемо їх докладніше у сучасних кризових умовах.

Першим із можливих варіантів державної політики щодо питань практичного забезпечення економічної стійкості підприємницьких структур слід визнати регулювання, яке охоплює всі бізнес-процеси та всю економічну діяльність будь-якого суб'єкта підприємництва в умовах ринкової економіки.

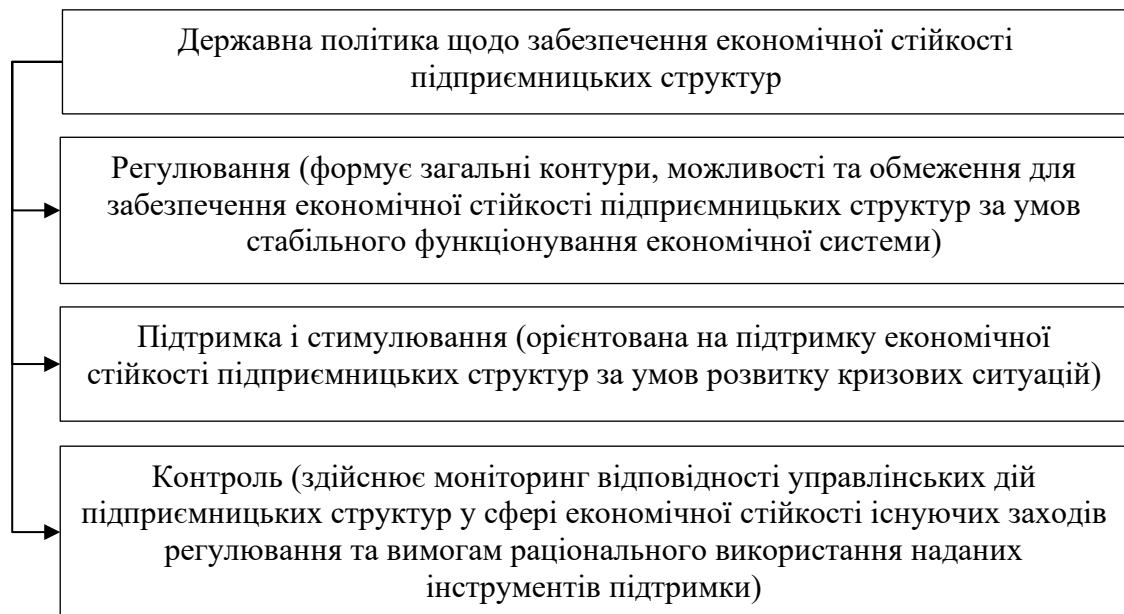


Рис. 3.1. Характеристика ключових напрямів державної політики щодо забезпечення економічної стійкості підприємницьких структур (розроблено автором)

За нашою думкою, фактично регулювання – це той фундаментальний базис, який визначає стійкість підприємницьких структур та потенційні шляхи її досягнення як в стабільному стані ринку (загальні законодавчі акти, державні цільові програми, державні стандарти та норми технічного регулювання), так і в умовах кризових ситуацій (спеціалізовані заходи антикризового регулювання, законодавчі акти, що регламентують порядок ведення підприємницької діяльності в новій системі адміністративних та економічних обмежень).

Як було зазначено, основою регулювання є нормативно-правове забезпечення функціонування підприємницької структури, а саме основні законодавчі акти, що регулюють дії підприємця в нашій країні і мають на увазі забезпечення необхідного рівня економічної стійкості.

Проблеми нормативно-правового регулювання тісно пов'язані з уже розглянутими раніше у дисертаційному дослідженні (пп. 1.3) основними засадами забезпечення економічної стійкості підприємницьких структур у сучасних умовах, у тому числі:

1. Проблема реалізації довгострокового стратегічного планування та

управління на рівні держави в зв'язку з різкими змінами в зовнішньому середовищі і появою нових погроз для економічної безпеки (наприклад, розробка довгострокових галузевих стратегій не відображає реальний стан справ у стані кон'юнктури ринку вже в середньостроковій перспективі).

Можливе вирішення цієї проблеми – перехід до середньострокового індикативного планування, планування стратегій розвитку не більше ніж на трирічний період, щорічний перегляд стратегічних документів та внесення необхідних коригувань, підвищення рівня громадської участі, у тому числі професійних галузевих організацій та об'єднань, у дискусійному обговоренні даних нормативно-правових актів.

2. Проблема використання системи ймовірнісних прогнозних оцінок розвитку як окремих регіонів, так і галузей на основі класичних механізмів та інструментів економіко-статистичної оцінки (отримувані статистичні результати на підставі методик обробки тимчасових рядів та встановлення кореляції даних на практиці суперечать впливу кризових явищ на окремі елементи соціально-економічної системи).

Можливе вирішення цієї проблеми – повна і комплексна цифровізація організації обліку економічної діяльності не тільки суб'єктів підприємництва, але і домашніх господарств та органів державного управління, використання уніфікованих інформаційно-аналітичних систем, заснованих на використанні цифрових технологій не тільки у процесі обробки даних, а й у процесі їх виявлення, збору, верифікації і відбору для потреб такого роду проєктованих систем цифрового обліку, і, звичайно ж, повна уніфікація методичних підходів до оцінки функціонування та розвитку соціально-економічних систем, у тому числі підприємницьких структур як їхньої складової частини.

3. Проблема неефективного та нераціонального розподілу фінансування окремих великомасштабних проєктів, у тому числі реалізованих у рамках державно-приватного партнерства, у зв'язку з відсутністю вимог щодо необхідного обґрунтування рівня економічної стійкості даних проєктів не лише в умовах стабільної економіки, але і в умовах виникнення і розвитку кризових

ситуацій. До числа таких спірних моментів слід віднести певні вкладення в інфраструктуру, пов'язану з такими видами діяльності як подійний туризм, виставкова діяльність, створення нових інфраструктурних об'єктів у сфері культури.

Як показує практика, великомасштабні проекти міжнародного рівня орієнтовані на залучення великої кількості як місцевого населення, і туристів, які завжди стійкі з економічної погляду, особливо за умов перших фаз розвитку економічної кризи. У зв'язку з цим виникає необхідність перегляду методик здійснення проектного фінансування з боку держави на користь ефективніших (перехід від орієнтації на отримання економічної ефективності і результативності в довгостроковій перспективі на цілепокладання, пов'язане з досягненням граничного рівня інтегрованої економічної стійкості проектною діяльністю підприємницьких структур у середньостроковому періоді). Крім того, важливим пунктом практичного обґрунтування державного фінансування проектною діяльністю має стати розрахунок потенціалу подальшого можливого використання об'єктів інфраструктури у різних цілях, спочатку непов'язаних з функціональним характером самого об'єкта.

Отже, регулювання створює функціональну основу задля забезпечення економічної стійкості підприємницьких структур. Однак, поряд із заходами виключно лише регулювання, держава, розуміючи значущість підприємницьких структур для забезпечення своєї власної життєздатності та національної безпеки, проводить цілеспрямовану політику щодо стимулювання підприємницької активності і розвитку підприємницьких ініціатив, що опосередковано може позитивно проводити рівень економічної стійкості суб'єктів підприємництва.

Разом із тим, на нашу думку, саме собою стимулювання ще не обов'язкова гарантія того, що підприємницька структура буде стійкою до кризових явищ. У цьому випадку багато залежить від:

рівня підприємницької спроможності самого організатора комерційної діяльності (власника бізнесу, керівництва компанії, окремих управлінців або менеджерів проектів);

вже досягнутих професійних компетенцій економічної поведінки над ринком (рівень інноваційної активності, рівень адаптивності, рівень інформаційної забезпеченості);

можливості адаптації до умов кризи за рахунок оптимізації внутрішніх бізнес-процесів.

Тільки при поєднанні цих умов можна говорити про ефективність заходів державного стимулювання та підтримки для забезпечення необхідного рівня економічної стійкості підприємницьких структур. Крім того, методи стимулювання мають короткостроковий характер і дозволяють підприємцю підтримати граничний рівень стійкості саме в умовах кризи, коли він зацікавлений в пошуку нових інструментів і джерел підтримки власного бізнесу. Тривалий ж характер підтримки часто знижує ефективність організації підприємницької діяльності і приводить до негативних наслідків рівня стійкості з погляду стратегічного управління. Необхідно також враховувати, що через низький рівень підприємницької спроможності та супутніх факторів далеко не всі підприємці здатні однаково розпорядитися наявним набором пільг та заходів підтримки в умовах кризи.

Усе вищесказане підтверджується даними, отриманими в ході опитування представників малого та середнього бізнесу в період пандемії COVID-19, проведеному Агентством стратегічних ініціатив [301], наслідки пандемії вплинули більш ніж на 80% опитаних суб'єктів малого та середнього підприємництва. Понад третину респондентів заявляють про падіння виручки в березні 2020 року більше, ніж на 80% щодо аналогічного періоду 2020 року. Понад половини організацій малого та середнього бізнесу призупинили свою діяльність [291].

Як приклад, розглянемо різні заходи державної підтримки та стимулювання розвитку підприємницького сектора в умовах розвитку кризи, спричиненої поширенням коронавірусної інфекції, в том числі як універсального характеру, так і з погляду галузевої спрямованості. Серед найбільш ілюстративних слід окремо відзначити:

1. Пільгове оподаткування як універсальний та ефективний метод державної підтримки бізнесу.

Одним із ключових заходів підтримки підприємницького сектору в умовах будь-яких кризових станів слід визнати зниження низки податків, що дозволяє знизити загальний рівень витрат на виробництво продукції та забезпечити мінімальний чи середній рівень рентабельності при потенційному зниженні попиту з боку споживача чи посередників. У період пандемії держава активно використовувала цей інструмент економічного регулювання. Серед іншого ми вважаємо за необхідне відзначити такі заходи як: зниження (до двох разів), відстрочка виплат по податку на майно; надання пільг до сплати земельного податку; відстрочення, зниження ставки з транспортного податку, а також звільнення від сплати авансових платежів; зниження податкових ставок для підприємців, які використовують спрощену систему оподаткування або є платниками ЄСВ; зменшення потенційно можливого доходу користувачів патентної системи оподаткування [333].

2. Комплекс заходів щодо підтримки малого та середнього підприємництва як приклад державного стимулювання певної бізнес-моделі в умовах кризи.

3. Надання грантового фінансування для організацій туристичного бізнесу як приклад галузевої спрямованості державної підтримки.

Значна диференціація спостерігається і з точки зору реалізації програм підтримки на регіональному рівні. Можна говорити про значну диференціацію у використанні перерахованого інструментарію заходів державної підтримки бізнесу в умовах пандемії. Ця обставина обумовлена як соціально-економічними особливостями регіону (принципова відмінність – регіон-донор чи регіон-реципієнт), так і рівнем підприємницької активності самих організаторів бізнес-процесів.

Крім того, на нашу думку, багато залежить і від умов підприємницького середовища в умовах конкретного регіону: чи існує інформаційно-аналітична підтримка розвитку підприємницьких структур в регіоні і в яких формах, в тому

числі цифрових, як вона реалізується на практиці, чи існують спеціалізовані програми підтримки молодіжного підприємництва та який розподіл підприємницьких ініціатив молоді з погляду привабливості окремих секторів регіональної економіки, яким чином здійснюється вдосконалення інфраструктурного забезпечення ведення підприємницької діяльності (наприклад, рівень відповідності виставкових просторів сучасним стандартам здійснення бізнес-діяльності тощо), а також наскільки ефективно організована взаємодія між підприємницькими структурами на регіональному та міжрегіональному рівні.

Третій напрямок реалізації державної політики спрямований на проведення відповідних контрольних та облікових процедур, оцінку рівня розвитку підприємницьких структур та моніторинг їхньої діяльності у кризових умовах.

Ми вважаємо за необхідне наголосити, що контроль, як функцію державного управління стосовно рівня інтегрованої економічної стійкості підприємницьких структур, слід трактувати як здійснення моніторингу відповідності управлінських дій підприємницьких структур у сфері економічної стійкості існуючим заходам регулювання та вимогам раціонального використання наданих інструментів підтримки. Таким чином, контроль має виявити, наскільки ефективними є заходи державного регулювання з одного боку, а з іншого – наскільки вони виконуються конкретними підприємницькими структурами (наприклад, чи виконуються вимоги щодо стандартизації якості продукції чи вимоги щодо фінансового забезпечення ведення окремих видів економічної діяльності в умовах сервісної економіки). За аналогією можна зробити висновок, що стосовно заходів державної підтримки та стимулювання контроль та моніторинг також сприяють оцінці ефективності державної політики в даному розрізі, а також відображають, наскільки результативно підприємницькі структури використовують запропоновані інструменти та механізми забезпечення стійкості в умовах кризових явищ. Крім того, в обох випадках йдеться про антикорупційну складову контрольних-ревізійних процедур

та боротьбу з елементами тіньової економіки [192]. Підсумовуючи вищесказане, можна говорити про необхідність удосконалення державної політики в галузі регулювання, підтримки та контролю забезпечення інтегрованої економічної стійкості підприємницьких структур з огляду на можливості та переваги інноваційної економіки.

Поряд із впливом спрямованості та конкретних організаційно-економічних механізмів реалізації державної політики по відношенню до підприємницького сектору, що впливають у тому числі на рівень інтегрованої економічної стійкості конкретного підприємства чи організації, необхідно окремо відзначити ще одну ключову детермінанту довкілля суб'єктів підприємницької діяльності – соціально-економічний стан регіону чи території, у якому розташований той чи інший суб'єкт підприємництва. Роль і значення даного фактору зовнішнього оточення для суб'єкта підприємництва безпосередньо залежатиме від рівня диференціації у розвитку окремих структурних частин загального економічного простору держави відповідно до прийнятого та існуючого адміністративно-територіального поділу. Чим нижчий рівень соціально-економічної диференціації між регіонами всередині однієї держави, тим нижча буде залежність інтегрованої економічної стійкості підприємницького сектора від аналізованого фактору. Досягнення подібного роду альтернативи найімовірніше або у разі високого рівня розвитку національної економіки за відносно невеликої площі держави та пропорційно кількості населення, з переважанням працездатної його частини, або за допомогою використання переваг цифровізації, коли регіон розташування підприємства може незначно впливати на проведені бізнес-процеси. Крім того, необхідно враховувати і фактор суспільно-політичного устрою – можна спостерігати значні відмінності в умовах держав зі складнішою внутрішньою структурою взаємодії центру і окремих територіальних суб'єктів, кожен з яких може володіти різним колом функціональних повноважень та суверенітету щодо прийняття тих чи інших рішень в проведеній регіональній політиці і унітарних держав, за умов яких можна говорити про відносну рівність можливостей регіонів.

У всіх інших випадках регіональний розвиток та його досягнутий рівень - важлива детермінанта, що впливає як на економічну стійкість, так і на її окремі складові частини. Наприклад, забезпечення стійкості кадрового потенціалу підприємницького сектору має чіткий взаємозв'язок з системою підготовки професійних кадрів, що набуває особливої актуальності в умовах промислового сектору і агропромислових комплексів. Саме формування і розвиток людського потенціалу та кадрового забезпечення за основними робітничими професіями знаходиться в рамках повноважень регіональної влади, яка повинна нести відповідальність за стан справ у даному сегменті освітньої сфери. З іншого боку, партнерська взаємодія підприємницьких структур різних за використанням бізнес-моделей та масштабу здійснюваної діяльності в рамках мережевих структур або науково-виробничих (науково-освітніх) кластерів у рамках конкретної території може сприяти формуванню корпоративної системи підготовки професійних кадрів за робітничими професіями, що також сприятиме зростанню економічної стійкості.

У цілому спроби оцінити значимість того або іншого регіону в контексті створення умов для розвитку підприємницької діяльності, є об'єктом дослідження багатьох зарубіжних ([256, 257]) і вітчизняних ([108, 174, 179]) авторів. У контексті проведених досліджень для більш наочного та ілюстративного подання матеріалів з використанням кількісної статистичної інформації формуються рейтингові показники (додаток 2).

Як подібний приклад можна згадати рейтинг соціально-економічного положення регіонів, що враховує такі укрупнені блоки стану регіональної економічної системи:

укрупнена група показників масштабу економічної діяльності (характеризує параметри регіональної економіки з погляду прийнятих у економічній теорії показників – сукупний регіональний обсяг вироблених товарів та послуг, загальна чисельність зайнятих у регіональній економіці, величина обороту роздрібною торгівлі);

укрупнена група показників ефективності регіональної економіки

(включає, переважно, показники, що відображають взаємозв'язок між економічними показниками і чисельністю постійного населення регіону – сукупний регіональний обсяг вироблених товарів та послуг на душу населення, інвестиції в основний капітал душу населення);

укрупнена група показників, що відображають стан регіонального бюджету і його складових в контексті ефективності його формування та подальшого перерозподілу коштів на потреби регіону та його населення (доходи консолідованого бюджету на душу населення, частка податкових та неподаткових доходів в обсязі власних доходів консолідованого бюджету, відношення бюджетного боргу до різних видів доходів консолідованого бюджету);

укрупнена група показників, що визначає соціальну ефективність регіональної економіки в контексті таких показників соціального добробуту як очікувана тривалість життя, рівень безробіття, рівень смертності населення працездатного віку, частка населення з доходами, нижчими за прожитковий мінімум [297].

Сама методика розрахунку передбачає здійснення кількох етапів. На першому етапі розраховується рейтинговий бал регіону за кожним показником, на другому – рейтинговий бал регіону за групою факторів, на третьому – інтегральний рейтинг. Регіони з найкращим значенням показника отримували рейтинговий бал 100, з найгіршим – 1. Рейтинговий бал по групі факторів визначено як середнє арифметичне рейтингових балів усіх показників, що входять до групи [297].

Незважаючи на важливе значення представленого рейтингу для оцінки рівня економічного розвитку регіону та часткового відображення стану справ у підприємницькому секторі, його інформаційних даних недостатньо для характеристики впливу регіональної економіки на рівень інтегрованої економічної стійкості. У зв'язку з цим, ми вважаємо за необхідне формування комплексного показника оцінки впливу соціально-економічного стану регіону (території) на рівень розвитку інтегрованої економічної стійкості, який, за

аналогією з представленим вище рейтингом, міг би бути розрахований у щорічній перспективі.

Модель для розрахунку даного комплексного показника оцінки може мати такий вигляд:

$$R = R1 + R2 + R3 \quad (3.1)$$

де R1 – група індикаторів 1 рівня (високий рівень впливу),

R2 – група індикаторів 2 рівня (середній рівень впливу),

R3 – група індикаторів 3 рівня (низький рівень впливу).

Розподіл індикаторів на укрупнені групи дозволяє оцінити рівень значущості кожного з них і надалі сформуванати загальну матрицю розподілу на основі використання ранжованих інструментів оцінки. Склад укрупнених груп індикаторів представлений у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Склад укрупнених груп індикаторів для розрахунку комплексного показника оцінки впливу соціально-економічного стану регіону (території) на рівень формування і розвитку інтегрованої економічної стійкості (розроблено автором)

Рівень індикаторів	Найменування структурних індикаторів, що формують групу	Верхня межа бальної оцінки при здійсненні ранжирування
Група індикаторів 1 рівня	Інвестиційна діяльність в регіоні	100 балів
	Рівень розвитку інфраструктурного забезпечення	
	Імідж і брендування регіону	
	Можливість формування всередині регіональних партнерських зв'язків	
Група індикаторів 2 рівні	Державна підтримка та стимулювання розвитку підприємницького сектора	50 балів
	Державне регулювання та контроль розвитку підприємницького сектора	
Група індикаторів 3 рівні	Рівень розвитку системи підготовки професійних кадрів	25 балів
	Природні умови регіону (території)	

Групу формують лише показники однакового рівня значимості у тих сучасних тенденцій розвитку підприємницького сектора і з урахуванням їхньої кореляції з кризовими явищами останнього десятиліття. Кількість балів відображає значимість цієї групи індикаторів з метою оцінки рівня стійкості підприємницьких структур. Відповідно, кожен індикатор також може бути структурований на окремі елементи, які за замовчуванням розглядаються рівними з точки зору рівня впливу на об'єкт дослідження. Формування та розрахунок індикаторів може бути здійснено тільки на підставі верифікованих статистичних даних з офіційних державних та корпоративних джерел інформації, розміщених у відкритому друку.

Розглянемо деякі з представлених індикаторів кожної з груп докладніше.

Першим ключовим індикатором, який відображає вплив рівня інтегрованої економічної стійкості підприємницької структури, слід визнати стан інвестиційної діяльності у регіоні. Даний напрямок економічної діяльності активно представлений в працях багатьох вчених [85, 93, 167, 223, 237, 261] в контексті, скоріше всього, оцінки ефективності інвестиційних вкладень (наприклад, актуальна проблематика використання інструментів дисконтування або їх значної трансформації для більше адаптивної та імовірнісної характеристики інвестиційного процесу стосовно до питань регіонального розвитку та можливості соціально-економічного прогнозування в умовах цифровізації та трансформації кризових явищ) та врахування ризиків та підвищення рівня невизначеності параметрів економічної системи (наприклад, яким чином враховувати зміну величини ризику в контексті впливу спотворених інформаційних потоків сприйняття даних на рівні як держави, так і підприємницьких структур під час здійснення інвестиційної діяльності).

Разом з тим, на підставі проведеного аналізу теоретичних аспектів і практики сучасної інвестиційної діяльності, можна говорити про відсутність достатньої кількості джерел, що верифікуються, для оцінки кореляції інвестиційної діяльності та рівня економічної стійкості. Наприклад, на нашу думку, в даний час, особливо в умовах зростання кризових явищ, дуже гостро

постає певна парадигма при прийнятті управлінських рішень щодо об'єктивного характеру інвестування: чи не призведе розширення інвестиційної діяльності до зниження величини окремих елементів стійкості (наприклад, зниження фінансової стійкості за допомогою зростання кредиторської заборгованості чи зниження стійкості кадрового потенціалу за допомогою можливої економії та перерозподілу коштів на користь інвестиційних процесів).

При цьому в існуючій практиці увага приділяється не тільки загальній позиції регіонів в інвестиційному рейтингу або розрахунку інвестиційного потенціалу з точки зору можливостей для підприємницьких структур у контексті формування та розвитку економічної стійкості, а також взаємозв'язку інвестиційного процесу та рівня ризику для суб'єктів підприємницької діяльності станом за певний календарний період. У нашій практиці щорічно розраховується так званий розподіл регіонів за рейтингом інвестиційного клімату, який, за своєю економічною сутністю, відображає рівень та величину потенційного ризику для інвестиційних вкладень як для відкриття нового бізнесу, так і для розвитку вже існуючих у регіоні підприємницьких структур у контексті забезпечення стійкого відтворення основних та допоміжних фондів, що особливо актуально в умовах промислового сектору виробництва (додаток 2).

Питання ефективності інвестування на регіональному рівні більш складне як з точки зору взаємозв'язку інвестиційних потоків з іншими структурними елементами, що забезпечують економічну стійкість (наприклад, низький рівень людського капіталу за високого інвестиційного потенціалу може негативно зашкодити величині інтегрованої економічної стійкості), так і в контексті самого характеру інвестиційних вкладень (наприклад, нераціонально, з точки зору доцільності вкладень при формуванні техніко-економічного обґрунтування або бізнес-плануванні, обраний сегмент економіки в умовах певного регіону (території) може означати для інвестора потенційне зниження рівня стійкості в середньостроковому та довгостроковому періоді при відносно високих показниках ефективності вкладень в короткостроковому періоді). Дане твердження ще більш актуальне в умовах кризових явищ, коли у суб'єкта

підприємницької діяльності виникає кілька альтернативних варіантів поведінки на ринку (повна відмова від інвестицій, часткове призупинення інвестиційної діяльності за рядом вибраних критеріїв, продовження інвестиційних процесів в надії на покращення соціально-економічної кон'юнктури, переорієнтація (диверсифікація) інвестиційної діяльності на територіально-галузевому рівні та ряд інших комбінованих схем економічної поведінки).

Другим індикатором першої групи слід визнати комплексний рівень розвитку інфраструктури для підприємницької діяльності. При цьому слід розрізняти:

внутрішню інфраструктуру, призначену виключно для потреб функціонування підприємницької структури (інфраструктура виробничого процесу за основним видом діяльності в умовах підприємницьких структур) або її партнерів (наприклад, у рамках можливого колективного використання в умовах створення інноваційних технопарків чи молодіжних інкубаторів);

зовнішню інфраструктуру, створення, вдосконалення та модернізація якої передбачає безпосередню участь органів територіального управління (транспортне забезпечення в контексті різних видів транспортних засобів, у тому числі водних та автомобільних; житлово-комунальне забезпечення, насамперед з точки зору благоустрою територій (міських та сільських поселень) та обслуговування об'єктів комерційної нерухомості; забезпечення оптико-волоконного зв'язку та інформатизація регіонального простору відповідно до сучасних вимог).

Рівень розвитку інфраструктурного забезпечення дуже важливий при організації бізнес-процесів будь-якої підприємницької структури і має братися до уваги при розрахунку економічної стійкості, виходячи з особливостей обраної моделі бізнесу і конкретного сектора або сфери національної економіки. Величезний вплив на розвиток регіональної інфраструктури може надати активізація програм державно-приватного партнерства (ДПП), якраз і спрямованих на вирішення проблем забезпечення сучасною інфраструктурою за пріоритетними та соціально-орієнтованими програмами та напрямками, такими,

як сфера культури та мистецтва, туристично-рекреаційне та подійне проектування, організація надання первинної та стаціонарної медичної допомоги, фармацевтичні виробництва та ін. Участь у проектах ДПП для підприємницьких структур за умов стабільної економічної системи дозволяє значно підвищити рівень економічної стійкості, однак, у кризових умовах багато залежатиме від конкретної стадії, на якій знаходиться конкретний проект ДПП. Чим вище рівень готовності і близькість закінчення проектної діяльності, тим вищий потенційний рівень економічної стійкості. Навпаки, в умовах кризи саме початкові стадії проектів ДПП є найбільш ризикованими для приватного бізнесу та вимагають збалансованого підходу для прийняття управлінських рішень щодо доцільності фінансування. Важливе значення, в даному випадку, матиме тимчасовий період самого проекту (чим довше термін проектування, тим нижчий рівень стійкості підприємницької структури) та конкретне функціональне значення об'єкта ДПП (наприклад, в умовах поширення та боротьби з коронавірусною інфекцією велика ймовірність і завершення проектів ДПП в сфері громадської охорони здоров'я і інноваційної медицини, ніж у проектів, орієнтованих на розвиток інфраструктури подій).

Ще одним важливим індикатором, що відображає сучасні тренди просторової економіки, слід визнати виділення іміджу та бренду регіону (території) в контексті формування економічної стійкості підприємницьких структур. Імідж та бренди регіонів як окремі економічні категорії є об'єктом дослідження значної кількості зарубіжних авторів, проте у вітчизняній науковій практиці не представлено чітко обґрунтованих універсальних методичних підходів до проведення кількісної оцінки іміджу регіону у контексті впливу рівень економічної стійкості підприємницьких структур. При формуванні подібних рейтингів спостерігається певне ототожнення оцінки регіонального іміджу з позиціями регіону в рейтингу інвестиційної активності або топ-лист інвестиційного потенціалу, що, на нашу думку, значно звужує можливий інструментарій комплексної оцінки досліджуваного процесу впливу регіону на економічну стійкість підприємницьких структур .

Одним із варіантів, який може бути розглянутий у даному контексті, слід визнати наявність певної синхронізації між іміджем регіону у соціально-економічному розрізі та рівнем розвитку туристично-рекреаційного потенціалу, величина та параметри якого побічно свідчать про ймовірність отримання тієї чи іншої величини доходу у регіональному туристському секторі у співвіднесенні з обсягом туристичного потоку та потенційними можливостями для здійснення інвестиційної діяльності. При цьому, з урахуванням сучасних тенденцій економіки враження та туристського проектування, як певний сурогат іміджеву характеристику регіону може бути використана оцінка його туристської атрактивності як дестинації для залучення туристичних потоків.

У даному контексті окрему увагу слід приділити подієвому, конгресно-виставковому та діловому туризму, які сприяють розвитку корпоративних бізнес-проектів та можуть бути певним імпульсом для зростання економічної стійкості, насамперед, за рахунок розширення партнерських взаємин як у межах однієї галузі (внутрішньогалузева кооперація та розвиток професійних об'єднань та саморегулюючих організацій), так і на міжгалузевому рівні (формування кластерних структур, холдингових об'єднань, розвиток стратегічного партнерства та проведення спільних маркетингових заходів та досліджень тощо).

До групи індикаторів, що відображають середнє значення впливу регіональних умов на рівень економічної стійкості, необхідно віднести окремі напрямки регіональної політики щодо підприємницького сектору. Першим із них, за аналогією з державною політикою, слід визнати комплекс чи окремі заходи підтримки розвитку підприємницьких структур на регіональному рівні, що, як вже було зазначено раніше в дослідженні, здатне вплинути на зростання економічної стійкості в короткостроковому періоді та забезпечення тимчасової збалансованості економічного потенціалу підприємницької структури.

Однією з найефективніших регіональних програм підтримки підприємницьких структур (ПС), зокрема з погляду збереження та зростання рівня інтегрованої економічної стійкості, слід позначити комплекс організаційно-економічних заходів, що може проводитися в регіоні (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Комплекс організаційно-економічних заходів щодо підтримки економічної стійкості підприємницьких структур, що може бути проведеним в регіоні

Найменування предметної галузі регіональної підтримки ПС та їх загальна кількість	Приклад реалізації програми	Вплив на рівень інтегрованої економічної стійкості ПС
Підтримка відкриття стартапів	Надання інформаційно-консультаційної допомоги з питань ціноутворення органам місцевого самоврядування та регульованим організаціям	Може сприяти підвищенню рівня стійкості інноваційної діяльності
Заходи боротьби з наслідками коронавірусної інфекції для ПС	створення онлайн-платформи експортерів регіону (у перспективі експортерів ПФО)	Розширення професійних компетенцій економічного поведінки суб'єктів ПС
Заходи по підтримці інвестиційної діяльності	Позики для фінансування інвестиційних проектів у містах	Може сприяти підвищенню рівня фінансової стійкості
Заходи фінансової підтримки	Лізинг основних коштів для суб'єктів малого та середнього підприємництва	Може сприяти підвищенню рівня операційної (виробничо-логістичної) стійкості
Надання пільгових кредитів та позик	Участь в капіталі проектною компанією, що реалізує інвестиційний проект	Може сприяти підвищенню рівня стійкості інвестиційної діяльності
Пільги для ПС	Пільга з податку майна організацій для резидентів індустріальних (промислових) парків, промислових технопарків	Може сприяти підвищенню рівня фінансової стійкості
Заходи по підтримці розвитку сільського господарства	Грант на підтримку малих форм господарювання (сільськогосподарських споживчих кооперативів)	Може сприяти підвищенню рівня стійкості коопераційної взаємодії

З наведених прикладів практики реалізації регіональної підтримки стає очевидним, що запропоновані заходи створюють потенційну основу для підвищення рівня стійкості підприємницьких структур, однак, багато залежить від самих підприємств та їх здібності до сприйняття та правильного використання пропонувані можливостей зі сторони органів територіального

управління. Крім того, велика частина заходів підтримки не носить комплексного характеру і спрямована швидше на балансування показників фінансової стійкості організацій малого і середнього бізнесу, а не на зміцнення інтегрованої економічної стійкості. Необхідно відзначити також багатопрофільний характер пропонованих програм. Наприклад, пільга з податку на майно організацій для резидентів індустріальних (промислових) парків, промислових технопарків може бути співвіднесена одночасно з кількома предметними областями – пільги ПС, заходи боротьби з наслідками коронавірусної інфекції ПС, заходи підтримки інвестиційної діяльності, заходи фінансової підтримки. Підсумовуючи вищесказане, в більшості випадків заходи щодо підтримки підприємницького сектору мають важливе значення для зростання підприємницької активності в короткостроковому періоді, проте не надають значного впливу на рівень економічної стійкості, в основі забезпечення якої – раціональна поведінка організаторів підприємницької діяльності щодо можливостей на рівні регіону.

Приблизно така сама дія, але у дзеркальному відображенні, впливає на методи регіонального регулювання та здійснення контролю за суб'єктами підприємницької діяльності. Природно, чим вище рівень використання адміністративних методів регулювання, тим, швидше за все, буде нижчий рівень економічної стійкості. Зайве регулювання з боку регіональної влади може викликати певний відтік капіталу і зниження підприємницької активності в певній тимчасовій ретроспективі, що необхідно враховувати і при розрахунку інтегрованого показника економічної стійкості. Однак, у більшості випадків, на відміну від заходів стимулювання і підтримки, рівень регіонального регулювання, набір організаційно-управлінських заходів та механізмів, його складники, відповідає державним стандартам у цій сфері.

Зрештою, останнім із групи індикаторів низького рівня впливу, що відображають особливості взаємозв'язку соціально-економічного положення регіону чи території та рівня стійкості підприємницьких структур, є природні умови самого регіону чи території. Під природними умовами регіону (території)

ми пропонуємо вважати сформовану в процесі еволюційної трансформації сукупність природно-географічних, екологічних, історичних, соціокультурних та інших неекономічних особливостей, що властиві виключно даному регіону та дозволяють сформувати певний потенціал для створення регіональної соціально-економічної системи за певного рівня взаємодії підприємницького сектору та органів територіального управління, які можуть вплинути (як позитивно, так і негативно) на відповідний рівень економічної інтегрованої стійкості підприємницьких структур у конкретному часовому періоді. Природно, як і в попередніх випадках, значний вплив на спрямованість вектора впливу даного індикатора надаватиме наявність кризової ситуації.

Виходячи з представленого вище визначення стає очевидним, чому даний індикатор знаходиться на останній позиції серед інших детермінант впливу. Можна говорити про те, що будь-яка підприємницька структура фактично має однакові можливості в умовах конкретного регіону і вже в залежності від тактичної і стратегічної політики може як отримати додаткові переваги від наявності ресурсних можливостей регіону, так і не досягти бажаних показників за наслідками фінансово-господарської діяльності.

Не викликає сумніву той факт, що даний індикатор набуває особливої ролі в умовах створення і відкриття підприємницьких структур, коли безпосереднє розміщення виробничого комплексу може забезпечити додаткові конкурентні переваги та спочатку сприятиме підвищенню рівня інтегрованої економічної стійкості завдяки можливостям ресурсного потенціалу регіону. В подальшому окремі особливості та переваги регіону дають можливість досягти підвищення рівня стійкості без певних додаткових матеріальних витрат. Наприклад, в умовах формування та розвитку більшості хімічних виробництв велике значення має забезпечення безперебійного взаємозв'язку між основним технологічним виробництвом та матеріально-ресурсним забезпеченням, насамперед, у контексті необхідної сировини, каталізаторів, супутніх матеріалів тощо. У зв'язку з цим величезний позитивний вплив на рівень економічної стійкості надає розміщення технологічного процесу та сировинної бази в межах одного регіону.

Якщо в умовах стабільного стану економічної кон'юнктури даний фактор може не впливати на стійкість екосистеми підприємницької структури і навіть піддаватися сумніву з точки зору вартості транзакційних витрат у контексті логістичного забезпечення поставок кінцевому споживачеві (чим далі споживач, тим вищий рівень витрат), то в умовах кризи можна бачити абсолютно зворотню ситуацію – підприємства, розташовані поруч із джерелом сировини, мають більші переваги з погляду стійкості, ніж ті підприємницькі суб'єкти, які орієнтовані на логістичні взаємозв'язки зі споживачем.

В основі даного парадоксу – зниження ефективності транспортно-логістичного супроводу виробничого процесу, аж до повного припинення постачання у зв'язку з певними змінами у транспортному забезпеченні. Таким чином, для забезпечення стійкості факт розміщення біля сировинного родовища буде прийнятнішим в умовах кризових ситуацій, оскільки без наявності сировини неможливий сам виробничий процес, а отже, і взаємодія зі споживачем. Інакше можна спостерігати лише одну з двох варіативних проблем – пошук шляхів доставки готової продукції до споживача.

Крім того, з урахуванням сучасних тенденцій цифрової економіки [177], останнє місце серед інших індикаторів у природних умов регіону (території) обумовлено ще й зниженням його значущості для організації підприємницької діяльності в багатьох секторах національної економіки. Якщо в умовах промислового виробництва та аграрного сектору економіки необхідна, у більшості випадків, чітка прив'язка до певної території, то у сфері послуг місце локалізації не відіграє такого важливого значення, в том числі за рахунок активного розвитку віртуальних технологій та переміщення бізнес-процесів з режиму реального простору до умов віртуальної взаємодії між учасниками підприємницької діяльності.

У табл. 3.3 наведено можливу структуру комплексного показника оцінки впливу соціально-економічного стану регіону (території) на рівень формування та розвитку інтегрованої економічної стійкості підприємницьких структур.

Таблиця 3.3

Структура комплексного показника оцінки впливу соціально-економічного стану регіону (території) на рівень формування та розвитку інтегрованої економічної стійкості підприємницьких структур (розроблено автором)

Найменування структурних індикаторів, що формують групу	Бальна оцінка при ранжируванні
1. Інвестиційна діяльність в регіоні	100
рівень інвестиційної привабливості	20
рівень інвестиційного потенціалу	20
рівень інвестиційного ризику	20
планований рівень державних інвестицій в рамках стратегічних програм розвитку	20
інші показники інвестиційної діяльності	20
2. Рівень розвитку інфраструктурного забезпечення	100
рівень забезпеченості окремими елементами громадської інфраструктури	20
рівень забезпеченості окремими елементами виробничої інфраструктури	20
рівень відповідності інфраструктури сучасним вимогам підприємницьких структур	20
рівень використання інноваційних технологій при формуванні об'єктів інфраструктури	20
інші показники інфраструктурного забезпечення	20
3. Імідж і брендування регіону	100
рівень згадки регіону у ЗМІ (рівень медійний активності)	20
рівень популярності бренду регіону	20
образ регіону в віртуальному середовищі	20
експертна оцінка рівня розвитку іміджу та брендування регіону	20
інші показники	20
4. Можливість формування всередині регіональних партнерських зв'язків	100
наявність та доступність участі в діяльності кластерних структур в регіоні	25
наявність і доступність участі в діяльності мережевих структур в регіоні	25
наявність інших форм інтеграційної співпраці в регіоні	25
інші показники	25
5. Державна підтримка та стимулювання розвитку підприємницького сектору (розподіл балів пропорційно кількості вживаних заходів державної підтримки та стимулювання)	50
6. Державне регулювання та контроль розвитку підприємницького сектору (розподіл балів пропорційно кількості використовуваних заходів регулювання і контролю)	50
7. Рівень розвитку системи підготовки професійних кадрів (розподіл балів залежно від рівня підготовки кадрів за профільними для ПС професіями та спеціальностями)	25
8. Природні умови регіону (території) (розподіл балів в залежності від обраних умов території регіону важливих для конкретної ПС)	25

Підсумовуючи вищесказане, можна говорити про високу значущість рівня соціально-економічного розвитку регіону (території) як фактора, визначального економічну стійкість підприємницьких структур, розміщених або функціонуючих у його межах. Повноцінна комплексна оцінка рівня регіонального розвитку повинна стати основою при обґрунтуванні рішення про створення бізнес-структури або розширення вже існуючого бізнесу (додаток 2).

У якості ключових індикаторів оцінки впливу слід визнати такі категорії як інвестиційна діяльність у регіоні (рівень інвестиційної привабливості, рівень інвестиційного потенціалу, величина та характер інвестиційних ризиків тощо), імідж регіону та його брендування (згадуваність регіону в електронних ЗМІ, оцінка регіону в корпоративних та відкритих соціальних мережах з точки зору можливості організації підприємницької діяльності, орієнтовна вартість бренду регіону і т.д.) та рівень розвитку суспільної інфраструктури (рівень розвитку транспортного забезпечення, рівень розвитку інформаційно-комунікаційних мереж та засобів зв'язку, рівень житлово-комунального обслуговування і управління комерційним фондом, у тому числі на основі використання принципів саморегулювання).

Разом з тим, незважаючи на потенційні можливості з боку регіону та його інфраструктурного забезпечення для ведення підприємницької діяльності в сучасних умовах, збереження та зростання економічної стійкості конкретного суб'єкта підприємництва знаходиться в галузі ефективності його управлінських рішень щодо стратегій економічної поведінки не лише в умовах стабільності, а й при настанні тієї чи іншої кризи.

### **3.2. Вплив факторів внутрішнього середовища на стратегічне управління інтегрованою економічною стійкістю підприємницьких структур в кризових умовах**

Як згадувалося раніше, оцінка рівня інтегрованої економічної стійкості може бути проведена з використанням альтернативних підходів до аспектів

ведення підприємницької діяльності. В класичному уявленні йдеться більшою мірою про економічну складову та виділення тих структурних елементів, які визначають виробничо-господарський характер інтегрованої стійкості підприємницької структури, в тому числі характеристику рівня фінансової стійкості, економічну оцінку операційної стійкості з точки зору проектування оптимальних виробничо-логістичних зв'язків, оцінку рівня стійкості здійснення інвестиційної діяльності з погляду ефективності реалізації певних проектів.

Однак, на нашу думку, окрім суто економічних підходів до визначення інтегрованої стійкості, дуже важливо розглянути і управлінський аспект, а саме зв'язок економічної стійкості підприємницької структури з можливістю реалізації підприємницької спроможності як ключового фактора виробництва в сучасній інноваційній економіці поряд з інформацією шляхом збору та обробки, якою забезпечується повнота умов прийняття певних управлінських рішень.

У зв'язку з цим ми вважаємо за необхідне запровадити поняття професійних компетенцій економічної поведінки суб'єкта підприємницької діяльності (підприємницької структури), під якими слід розуміти комплексний набір знань, навичок та умінь, за допомогою яких можна забезпечити високий рівень інтегрованої економічної стійкості в умовах стабільно функціонуючої економіки та сприяти її підтримці на необхідному (граничному) рівні в умовах кризових ситуацій як традиційного характеру, пов'язаних з економічними процесами і економічними циклами, так і в умовах абсолютно нових викликів та загроз, обумовлених зміною зовнішнього середовища.

До даних професійних компетенцій, з погляду послідовності їх формування, слід відносити:

1. Адаптивність до змін параметрів та функціонально-управлінських особливостей внутрішнього та зовнішнього середовища в умовах розвитку кризових явищ в інноваційній економіці. За нашою думкою, дана компетенція є ключовою, відображає рівень розвитку підприємницької спроможності суб'єкта ринкових відносин з погляду його відповідності принципам інноваційної економіки та організаційно-економічним умовам цифровізації в умовах кризових

явищ, а також визначає внутрішній зміст та механізм впливу на процес формування інших професійних компетенцій економічної поведінки.

2. Швидкість прийняття виважених та ефективних управлінських рішень за умов поширення кризової ситуації на основі використання інноваційних технологій та інструментів цифровізації, а також профілактичного розвитку рівня інтелектуального капіталу підприємницької структури у докризовий період. У сучасних умовах кризи та досить швидкої зміни суспільної ситуації (наприклад, випуск нових постанов та методичних рекомендацій, що регламентують обмежувальні дії для суб'єктів підприємницької діяльності в умовах кризи) підприємець має бути здатним до прийняття термінових управлінських рішень, орієнтованих на адаптацію до поточної ситуації, тобто, на виконання першої професійної компетенції економічної поведінки. Можливість забезпечення синхронізації швидкості прийняття управлінських рішень та їх ефективності чи доцільності, у тому числі щодо питань інтегрованої економічної стійкості, має базуватися не тільки на класичних методах прийняття рішень (інтуїтивному чи з використанням механізму колективного обговорення – сторонньої експертної оцінки чи мозкового штурму в рамках підприємницької структури), але і враховувати зростаючу роль інформаційних технологій і цифрового забезпечення управлінського процесу.

3. Здатність до обробки значного обсягу інформаційних масивів з метою забезпечення ефективності реалізації попередньої професійної компетенції за рахунок раціонального підходу до управлінського процесу всередині підприємницької структури та впровадження сучасних інформаційних технологій і цифрових інновацій щодо здійснення аналітики даних з метою подальшого використання при прийнятті альтернативних управлінських рішень. При цьому треба враховувати той факт, що інформація, що збирається в процесі підготовки управлінських рішень, може охоплювати не лише відомості щодо конкретних підприємств чи організацій, а й внутрішньогалузеві та національні дані різного характеру. Достовірність даних інформаційних масивів буде, зокрема, пов'язана з використанням цифрових технологій сучасного рівня.

У табл. 3.4 подано розподіл сучасних цифрових технологій за ключовими галузями національної економіки.

Дані також були отримані на основі аналітичного опитування представників бізнесу з різних галузей і секторів національної економіки, проведеного компанією КПМГ, оскільки в офіційній статистиці подібна інформація, на жаль, відсутня.

Таблиця 3.4

Розподіл сучасних цифрових технологій по ключовим галузям національної економіки, % [289]

Цифрові технології	У цілому з економіки	Рітейл	Телекомунікації	Фінансові інститути	Металургія	Інформаційні технології
Big Data	68	55	100	84	67	100
Чат-боти	51	50	75	60	33	40
Роботизація	50	40	100	56	83	20
OCR	36	20	25	56	67	1
AI	28	5	75	40	17	80
IoT	24	15	100	12	50	20
VR\AR	21	20	25	16	33	40
Блокчейн	19	20	25	32	1	20
Цифрові технології	Нафтогазова галузь	Сфера транспорту				
Big Data	50	14				
Чат-боти	50	29				
Роботизація	50	14				
OCR	50	14				
AI	25	1				
IoT	25	29				
VR\AR	25	14				
Блокчейн	1	1				

де Big Data – технологія великих даних,

OCR – інструмент розпізнавання тексту,

AI – штучний інтелект,

IoT – інтернет-речі,

VR/AR – технології віртуальна і доповнена реальність.

4. Рівень забезпечення поінформованості як похідна попередніх двох компетенцій професійного плану, яка дозволяє досягти необхідного рівня

інтегрованої економічної стійкості як за умов макроекономічної стабільності, так і в контексті зростання кризових ситуацій в інноваційній економіці, де інформація – стратегічний ресурс та базовий фактор виробництва будь-якої сучасної підприємницької структури. Ця професійна компетенція заснована на максимізації альтернативних джерел підбору інформації та забезпечення комплексного характеру інформаційних масивів, необхідних для прийняття управлінських рішень.

5. Стабільне здійснення управлінських дій та організаційно-економічних заходів, спрямованих на зростання інноваційної активності підприємницьких структур у будь-яких економічних умовах незалежно від державної політики щодо стимулювання у цій сфері чи інших факторів зовнішнього середовища.

Інноваційна активність – ключовий чинник і якість підприємницької можливості, спрямований на забезпечення інтегрованої економічної стійкості. Однак, у вітчизняній економіці можна спостерігати зовсім різну ситуацію, виходячи як з галузевого складу, так і з точки зору диспропорцій між суб'єктами.

Описані і проаналізовані вище компетенції економічної поведінки суб'єктів підприємницької діяльності можуть бути співвіднесені як з особливостями ведення бізнесу в стабільних умовах функціонування ринкової системи, так і стосовно до впливу кризових явищ (за аналогією з першим методичним підходом до оцінки інтегрованої економічної стійкості підприємницької структури, представленим в пп. 2.2 дисертаційного дослідження). Також пропонується виділяти певні показники, які характеризують дані професійні компетенції, на підставі оцінки яких можна говорити про певний рівень економічної стійкості (табл. 3.5).

Як можна помітити з табл. 3.5, конкретні показники та їх пороговий рівень варіюватиметься від цілого ряду факторів і, звичайно ж, ключовим з них є стан кризової ситуації, фаза економічної кризи, а також обрана модель бізнесу та організаційно-правова форма підприємницької структури. Таким чином, не можна уніфікувати та запропонувати єдину систему порогових значень показників, які б свідчили про досягнення того чи іншого рівня інтегрованої

економічної стійкості.

Таблиця 3.5

Оцінка професійних компетенцій економічної поведінки суб'єктів підприємницької діяльності у контексті забезпечення інтегрованої економічної стійкості підприємницьких структур (розроблено автором)

Найменування професійної компетенції економічної поведінки	Особливості забезпечення в умовах стабільного функціонування ринку	Особливості забезпечення в умовах кризових ситуацій	Показники оцінки рівня сформованості компетенції
Адаптивність змін параметрів і функціонально-управлінських особливостей внутрішнього та зовнішнього середовища	Відображає рівень розвитку підприємницької спроможності суб'єкта ринкових відносин з погляду його відповідності принципам інноваційної економіки та організаційно-економічним умовам цифровізації	Відображає рівень розвитку підприємницької спроможності суб'єкта ринкових відносин з погляду пошуку та впровадження альтернативних варіантів антикризових стратегій на основі накопиченого досвіду в умовах стабільного функціонування ринку	Збереження стійкої динаміки зростання/рівноваги показників фінансово-господарської діяльності (обсяг продажів, рівень рентабельності продажів, рівень чистого прибутку)
Швидкість прийняття зважених та ефективних управлінських рішень	Профілактичний розвиток рівня інтелектуального капіталу підприємницької структури у докризовий період	Підприємець має бути здатним до прийняття термінових управлінських рішень, орієнтованих на адаптацію до поточної кризової ситуації	Показники, що відображають можливість забезпечення синхронізації швидкості ухвалення управлінських рішень та їх ефективності (економічна оцінка прийняття управлінських рішень у контексті впливу на показники фінансово-господарської діяльності на основі використання методу сценаріїв)

Продовження табл. 3.5

Здатність до обробки значного обсягу інформаційних масивів	Забезпечення раціонального підходу до управлінського процесу всередині підприємницької діяльності структури та впровадження сучасних цифрових інновацій щодо здійснення аналітики даних з метою подальшого використання при прийнятті альтернативних управлінських рішень	Підвищення рівня забезпечення достовірності і обґрунтованості аналітичної інформації в умовах кризових явищ для прийняття ефективних антикризових управлінських рішень	Показники, що відображають процес прийняття управлінських рішень (УР) (швидкість прийняття УР, трудовитрати при прийнятті УР, ефективність та результативність прийняття УР за кожним напрямом економічної підприємницької діяльності структури)
Рівень забезпечення поінформованості про зміни ринкової ситуації	Впровадження інтелектуальних систем збирання, обробки інформаційних масивів з метою прийняття автоматизованих управлінських рішень	Максимізація альтернативних джерел підбору інформації та забезпечення комплексного характеру інформаційних масивів, необхідних для прийняття управлінських рішень в умовах кризи	Показники, що характеризують обсяг та структуру аналітичної бази при прийнятті УР за кожним напрямом економічної підприємницької діяльності структури
Стабільне здійснення управлінських дій та організаційно-економічних заходів, спрямованих на зростання інноваційної активності	Здійснення інвестиційної діяльності у процес управління інноваційною активністю підприємницьких структур, у тому числі на придбання та розробку НМА	Збереження досягнутого рівня інноваційної активності докризового періоду	Динаміка показника\показники в (залежно від системи, що використовується для аналітичного обліку) інноваційної активності підприємницьких структур

Важливим методологічним питанням з погляду реалізації професійних компетенцій економічної поведінки підприємницьких структур слід визнати як їх оцінку і відповідність кризової чи стабільної ринкової ситуації, так і вибір методів управління, з яких можна було б досягти необхідного (граничного) рівня

забезпечення стійкості. З погляду теорії сучасного менеджменту, можливі методи управління мають тісно корелюватися з ключовими функціями управлінської діяльності і не вступати в суперечність із корпоративною політикою, що проводиться [43].

Наприклад, використання такого важливого функціонального напрямку менеджменту як стратегічне планування може мати на увазі розробку та реалізацію перспективного плану щодо впровадження цифрових інновацій не тільки виключно виробничого характеру для підвищення ефективності основної бізнес-діяльності, а й з погляду нових управлінських технологій, які дозволять підвищити рівень усіх професійних компетенцій економічної поведінки у середньостроковій перспективі.

Результати стратегічного планування, відповідність планових показників отриманим фактичним даними і його вплив на стійкість мають враховуватися під час розробки системи моніторингу інтегрованої економічної стійкості, який також є елементом загальної системи управління стійкістю підприємницької структури в різних економічних умовах. Моніторинг може бути проведений на підставі аналізу даних як за структурними елементами інтегрованої економічної стійкості (у рамках першого методичного підходу до її оцінки), так і з точки зору аналізу досягнутих порогових значень рівня професійних компетенцій економічної підприємницької поведінки структур (у рамках другого методичного підходу до її оцінки).

На підставі даних щорічного моніторингу рівня інтегрованої економічної стійкості підприємець має право коригувати власну політику щодо багатьох важливих напрямів комерційної діяльності (наприклад, порядок інвестування та послідовність виконання проєктів, проблематика логістичного обслуговування, рівень резервів та обсяг незавершеного будівництва).

У рамках управлінських основ розглянутого процесу важлива роль буде відведена і мотивації персоналу, який має бути орієнтований на виконання та участь у реалізації однієї з генеральних цілей підприємницької діяльності. структури – забезпечення необхідного (граничного – в умовах кризи, планового

– в умовах стабільної економіки) рівня інтегрованої економічної стійкості за допомогою уточнень існуючої системи нематеріального та матеріального стимулювання.

На підставі представлених вище даних нами запропоновано алгоритм формування та розвитку професійних компетенцій економічної поведінки суб'єкта підприємницької діяльності у процесі забезпечення інтегрованої економічної стійкості, основні етапи якого представлені на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Алгоритм формування та розвитку професійних компетенцій економічної поведінки суб'єкта підприємницької діяльності у процесі забезпечення інтегрованої економічної стійкості (розроблено автором)

Ефективна реалізація заявленого алгоритму можлива лише на основі використання раціонального підходу до управління ключовими ресурсами підприємницької структури, серед яких слід зазначити:

фінансове забезпечення підприємницької діяльності (у даному контексті йдеться не тільки про класичне співвідношення власного та позикового капіталу, а й про раціональність фінансування комерційних проектів різного рівня, інвестування коштів в непрофільні активи, у тому числі придбання активів на ринку цінних паперів, насамперед, похідних фінансових інструментів, а також вкладення в криптовалюту, фінансові витрати на існуючу організаційно-управлінську структуру);

інфраструктурне забезпечення підприємницької діяльності (максимальна диверсифікація використання об'єктів інфраструктури, що знаходяться на балансі організації, використання інструментів довгострокової оренди та лізингу, а також колективного використання окремих об'єктів інфраструктури як альтернативи витратам на їх придбання та подальшу експлуатацію тощо);

кадрове забезпечення підприємницької діяльності (перегляд позицій у контексті забезпечення зростання рівня людського капіталу та інтелектуального капіталу підприємства на противагу стандартним підходам до управління персоналом, утримання та збереження персоналу в умовах зростання кризових явищ тощо) та інші напрями забезпечення інтегрованої економічної стійкості.

Окремої уваги в даному контексті заслуговують сучасні управлінські підходи до формування та розвитку портфеля нематеріальних активів підприємницької структури та його ролі в процесі забезпечення інтегрованої економічної стійкості підприємницьких структур у сучасних кризових умовах.

### **3.3. Роль нематеріальних активів у процесі забезпечення інтегрованої економічної стійкості підприємницьких структур в сучасних кризових умовах**

Третім фактором з числа детермінант внутрішнього середовища, що впливає на процес забезпечення зростання інтегрованої економічної стійкості, на нашу думку, слід визнати наявність та ефективне використання нематеріальних активів суб'єкта підприємницької діяльності. У сучасних умовах саме об'єкти інтелектуальної власності, що враховуються у складі нематеріальних активів, дозволяють підприємству чи організації сформувати певний запас міцності для боротьби з кризою як за рахунок можливої потенційної продажі активів на ринку у випадку зниження рівня показників фінансової стійкості, так і за рахунок їх використання у виробничому процесі вже у формі конкретних інновацій. Однак на сьогоднішній день сучасні суб'єкти підприємництва, перш за все в умовах промислових виробництв, зіткнулися з низкою економічних і управлінських викликів, які суттєво стримують розвиток бази нематеріальних активів і негативно впливають на рівень стійкості над ринком.

З погляду зростання рівня інтегрованої економічної стійкості наявність нематеріальних активів може дозволити забезпечити збереження позицій підприємницької структури на ринку навіть в умовах економічної кризи за рахунок правильного розпорядження майновими правами на об'єкти інтелектуальної власності та формування ефективного портфеля НМА, здатного принести додаткові доходи за рахунок часткової передачі прав або доступу до колективного використання в рамках інтегрованих структур.

До позитивних аспектів наявності нематеріальних активів на балансі підприємства, у контексті рівня інтегрованої економічної активності, слід віднести:

наявність статусу власності, тобто, можливості розпоряджатися на власний розсуд підприємця на відміну людського капіталу підприємства, які не належать повністю підприємницькій структурі і можуть змінюватися залежно від

структури кадрового складу і штатної чисельності персоналу;

високий рівень ліквідності НМА порівняно з іншими активами підприємницької структури, що забезпечується тісним взаємозв'язком між об'єктами інтелектуальної власності, інноваційними технологіями і можливістю підвищення інноваційної активності як раз за рахунок використання ОІВ як НМА як в умовах стандартних моделей бізнесу, так і з точки зору участі в інтеграційних процесах та коопераційних зв'язках на ринку;

відносно низькі операційні та транзакційні витрати, пов'язані з безпосереднім обслуговуванням НМА порівняно з основними засобами, об'єктами супутньої інфраструктури або дебіторською заборгованістю;

відсутність необхідності, особливо в умовах малого та середнього бізнесу, формування окремого організаційного підрозділу для вирішення стратегічних завдань у галузі управління НМА. У великих підприємницьких структурах, які не лише купують і в подальшому використовують нематеріальні активи, а й є потенційними розробниками інтелектуальної власності для корпоративного використання та продажу, може бути спеціалізована організаційна структура (відділ, підрозділ, департамент), що відповідає не лише за сам науково-виробничий процес, а й за можливу маркетингову та збутову діяльність, логістику поставок та інші господарські операції, пов'язані з реалізацією та просуванням створених об'єктів інтелектуальної власності на ринок.

У табл. 3.6 нами продемонстровано динаміку зміни кількості використаних об'єктів інтелектуальної власності з погляду їх функціональних видів у системі нематеріальних активів підприємницьких структур.

Необхідно підкреслити, що економічна стійкість, отримана підприємницькою структурою на основі використання нематеріальних активів як однієї з ключових форм як вкладення вільних коштів з фонду чистого прибутку в умовах кризових економічних явищ, так і можливого інноваційного продукту, що отримується під час виробничого процесу та призначеного для подальшого продажу чи лізингу, що тісно залежить від конкретного виду інтелектуальної власності.

Таблиця 3.6

Кількість використаних об'єктів інтелектуальної власності в Україні, [300]

Найменування групи об'єктів інтелектуальної власності	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Винаходи	15871	15492	17340	20402	20636
Корисні моделі	5840	5566	6339	7166	7098
Промислові зразки	1785	1888	2195	2466	2825
Бази даних	1283	1238	1472	1961	2517
Типології інтегральних схем	235	298	366	549	452
Програми для ЕОМ	7742	8515	12125	14694	16920
Селекційні досягнення	-	333	584	997	1222
Секрети виробництва (ноу-хау)	-	1168	3495	4418	8227
Разом	32756	34498	43916	52653	59897

У 2022 році загальна кількість використовуваних об'єктів інтелектуальної власності по порівнянні з 2021 роком збільшилася на 13,76%; з них: винаходів – на 1,15%, промислових зразків – на 14,56%, баз даних – на 28,35%, програм для ЕОМ – на 15,15%. При цьому, по даним організацій, в 2022 році поменшала кількість використовуваних корисних моделей (на 0,95%) та топологій інтегральних мікросхем (на 17,67%) [288]. Аналогічні тенденції зберігаються і в теперешній час, попри на розвиток кризових явищ та певне погіршення ринкової кон'юнктури з точки зору зростання впливу військових дій на інноваційні галузі вітчизняної економіки. Разом про те, слід зазначити, що рівень впливу забезпечення інтегрованої економічної стійкості в різних групах нематеріальних активів відрізняється з точки зору їх ліквідності, цінності для підприємницької структури з точки зору використання в виробничо-господарській діяльності, можливості їх застосування в тимчасовій перспективі (середньо- і довгострокове використання), рівня капіталізації. Найбільш перспективними в контексті забезпечення стійкості, за нашою думкою, є такі категорії НМА як:

винаходи (свідчать про наявність сформованої інновації, яка може бути об'єктом купівлі-продажу на ринку та принести дохід підприємству в умовах кризи);

програми ЕОМ (у зв'язку з зростанням попиту на вітчизняне програмне забезпечення та імпортозаміщення у сфері інформаційних технологій та мереж);

бази даних (завдяки розширенню можливостей сучасних систем цифрового маркетингу необхідне формування та постійне автоматизоване оновлення великих баз даних, в яких містилася б корисна інформація щодо більшості параметрів вибраних галузевих сегментів).

Наявність перелічених вище об'єктів інтелектуальної власності у розпорядженні підприємницької структури сприятиме збільшенню економічної стійкості як у контексті зростання фінансової стійкості та можливості погашення низки кредитних зобов'язань різного рівня, так і з точки зору стійкості виробничого процесу за умови впровадження інновацій у виробничий процес та отримання соціально-економічного ефекту від зростання інноваційної активності.

Важливо відзначити також необхідність урахування та галузевої приналежності підприємницької структури, що має певний набір нематеріальних активів. Нематеріальні активи різних типів можуть значно відрізнятися за показниками своєї ліквідності в залежності від конкретної галузі і сегменту, на який вони спрямовані.

У табл. 3.7 нами показано розподіл лідируючих позицій між країнами світу щодо окремих видів нематеріальних активів у галузевому розрізі. За даними запропонованої таблиці стає очевидним технологічне лідерство КНР, державні корпорації та приватний бізнес якої беруть активну участь у створенні та впровадженні багатьох видів нематеріальних активів, що створює додаткові переваги китайським бізнес-резидентам на світовому ринку інтелектуальної власності.

Таблиця 3.7

Розподіл лідируючих позицій між країнами світу щодо окремих видів нематеріальних активів у галузевому розрізі (складено автором на підставі Базисних статистичних даних ВОІВ, вересень 2020 р.)

Найменування виду ОІВ	Найменування галузі	Частка національного ринку від загальносвітових значень ринку об'єктів інтелектуальної власності % \ місце в національній системі ОІВ					
		Китай	Іран	Німеччина	Японія	США	Республіка Корея
Товарні знаки	сільське господарство	22,2 (1 місце)	20,6 (2 місце)				
	послуги для підприємств	14,8 (2 місце)	21,5 (1 місце)	14,9 (2 місце)	13,7 (3 місце)		
	одяг та аксесуари	12,3 (3 місце)					
	охорона здоров'я					14,5 (2 місце)	
	дозвілля та освіта			12,1 (3 місце)	15,7 (2 місце)	14,2 (3 місце)	
	наукові дослідження та технології			19,2 (1 місце)	24,0 (1 місце)	20,8 (1 місце)	
	транспорт		20,4 (3 місце)				
Патенти та корисні моделі	комп'ютерна техніка	7,3 (1 місце)				12,5 (1 місце)	8,2 (2 місце)
	цифрова зв'язок					7,8 (3 місце)	6,3 (3 місце)
	електро- і енергообладнання	6,6 (2 місце)		8,8 (2 місце)	10,1 (1 місце)		8,7 (1 місце)
	вимірювальне обладнання	6,0 (3 місце)					
	інженерне обладнання			7,3 (3 місце)			
	медична техніка					8,5 (2 місце)	
	оптика				6,1 (2 місце)		
	транспорт			10,3 (1 місце)	5,8 (3 місце)		

Продовження табл. 3.7

Найменування виду ОІВ	Найменування галузі	Частка національного ринку від загальносвітових значень ринку об'єктів інтелектуальної власності \ місце в національній системі ОІВ				
		Бразилія	Німеччина	Індія	Італія	Республіка Корея
Промислові зразки	реклама		10,5 (3 місце)			
	будівництво					14,4 (2 місце)
	електроосвітлювальне обладнання				7,2 (3 місце)	
	меблі та предмети домашнього побуту	26,5 (1 місце)	21,2 (1 місце)	12,8 (2 місце)	13,3 (2 місце)	12,1 (3 місце)
	текстиль та аксесуари	19,6 (2 місце)	20,9 (2 місце)	26,0 (1 місце)	44,8 (1 місце)	19,5 (1 місце)
	машини і інструменти	9,7 (3 місце)		12,8 (3 місце)		

Пандемія коронавірусної інфекції як нове кризове явище останніх кількох років не вплинула на зміни параметрів ринку об'єктів інтелектуальної власності у зв'язку з їх високим технологічним рівнем і затребуваністю в умовах цифрової економіки. Навпаки, у зв'язку з вищими темпами цифровізації в ряді галузей і видах діяльності, нематеріальні активи стають дуже затребувані навіть в умовах організації інноваційно-орієнтованого малого та середнього бізнесу.

Як уже було заявлено, на нашу думку, найбільш кращим нематеріальним активом, з точки зору зростання інтегрованої економічної стійкості підприємницької структури в умовах кризових явищ, слід визнати винаходи, які можуть бути функціонально спрямовані на вирішення ключових економічних завдань, що набувають особливої актуальності в умовах кризи. Серед таких варто окремо відзначити:

зниження собівартості продукції за рахунок впровадження певного роду продуктових чи технологічних інновацій, вартість яких з урахуванням дисконтування грошових потоків у середньостроковому горизонті розрахунку порівняна або нижча за рівень поточних витрат на підприємстві;

можливість оптимізації структури витрат за рахунок перерозподілу коштів

усередині калькуляції собівартості виробництва продукції при відносно невеликому рівні зниження самого обсягу понесених витрат, але з урахуванням їхнього поступового зменшення виходячи з обраного терміну окупності;

винаходи, що забезпечують стійкий потенціал для отримання необхідного рівня прибутку за рахунок впровадження ринку унікальних товарів або послуг, частина з яких може бути затребувана навіть в умовах економічної кризи. Залежно від вартості цього інноваційного товару або послуги буде складатися певний сегмент споживчого ринку (зі своєю власною ємністю), орієнтований на здійснення покупки як з точки зору його функціональних характеристик і корисності (наприклад, нове обладнання або прилад для здійснення вимірювань на промисловому виробництві), так і в контексті отримання нових емоцій та вражень (стосовно послуг цифрових віртуальних просторів).

Ключовими методичними аспектами підвищення значущості нематеріальних активів для зростання економічної стійкості слід визнати:

проведення капіталізації нематеріальних активів відповідно до норм національного законодавства та відповідно до прийнятих корпоративних стратегій, у тому числі в умовах антикризового менеджменту;

підвищення ефективності управління нематеріальними активами, згрупованими по ряду класифікаційних ознак як якісний аспект пропорційного та одночасного зростання економічної стійкості;

проведення політики синхронізації антикризових стратегій підприємницької структури та стратегії управління нематеріальними активами.

Розглянемо їх докладніше в контексті виконання мети дисертаційного дослідження.

Капіталізація з погляду бухгалтерського обліку є процесом, що дозволяє підприємствам за допомогою прибутку (інших активів, у цьому випадку – нематеріальних активів) збільшувати власний капітал. З іншого боку, найчастіше використовують поняття ринкової капіталізації, яку розуміють як добуток ціни однієї акції, що склалася на фондовому ринку та загальної кількості випущених акцій [5]. Між даними визначеннями не існує важливих відмінностей – друге їх

лише практичне застосування першого твердження, орієнтоване на ринок невиробничих активів. Якщо наприкінці ХХ століття поняття капіталізації більшою мірою співвідносилось з ринком корпоративних цінних паперів, то в даний час дане поняття трактується значно ширше і передбачає участь у ній усіх можливих активів підприємства, ключове місце серед яких займають об'єкти інтелектуальної власності.

Актив, який може бути капіталізований, має відповідати наступним критеріям (табл. 3.8).

Підприємницькі структури самі можуть обирати, використовувати чи ні капіталізацію нематеріальних активів задля забезпечення зростання рівня стійкості. Однак, можна виділити кілька базових причин, з яких суб'єктам підприємництва вигідніше капіталізувати нематеріальні активи:

капіталізація впливає на довгостроковий ефект, на капітал акціонерів, на довгострокові витрати, що зумовлює більш послідовний потік доходів, ніж просте віднімання комерційних витрат. А оскільки капіталізовані витрати нижчі у щорічному обчисленні, така практика може підвищити прибутковість підприємства в короткостроковій перспективі, що може сприяти підвищенню показників оцінки бізнесу. У разі фінансової стійкості важливіший послідовний потік доходів від ведення підприємницької діяльності, корегований шляхом зміни рівня капіталізації та безпосереднього складу нематеріальних активів у розпорядженні підприємницької структури;

необхідність здійснення коректної класифікації операційних та капітальних витрат з погляду низки обраних критеріїв оцінки, коли підприємницькі структури інвестують кошти в нематеріальні активи. В результаті неправильної класифікації витрати на дослідження та розробки, які справді є капітальними витратами, розглядаються як операційні витрати, що спотворює як прибуток, так і капітал.

Таблиця 3.8

Вимоги до капіталізації активів у співвідношенні з потенціалом зростання інтегрованої економічної стабільності підприємницької структури

(систематизовано автором)

Вимоги до активів	Ставлення до забезпечення економічної стійкості
Відсутність фізичної субстанції	Ключова відмінність-перевага НМА над іншими видами активів, що можуть мати матеріалізований стан, полягає у відсутності необхідності їх обслуговування, безпосереднього обліку або заміни у зв'язку з фізичним зносом, як це можна спостерігати щодо інфраструктури основних засобів
Тісний зв'язок з іншим об'єктом, що має матеріальну основу та спроектований на основі НМА	Фізичне втілення будь-якого об'єкта інтелектуальної власності (насамперед на основі винаходу, корисної моделі, ноу-хау) завжди вторинне по відношенню до самої ідеї, яка може бути тиражована в умовах різних моделей підприємницьких структур і не надає впливу на рівень стійкості
Підприємство має володіти активом (орендовані активи не можуть бути капіталізовані)	Чим більше НМА знаходиться на балансі підприємства, тим потенційно вища його стійкість у кризовий період за умови дотримання вимог до якості ІВ та наявності попиту на національному чи міжнародному ринку. Однак, кількісний приріст НМА може стати екстенсивним шляхом для підприємницької структури, не гарантуючи забезпечення стійкості через потенційне різке зниження рівня ліквідності (наприклад, зміни в виробничому процесі і поява інновацій, непов'язаних з існуючими промисловими технологіями)
Актив повинен використовуватись для ведення комерційної діяльності	Сам факт наявності об'єкта інтелектуальної власності як нематеріального активу, що забезпечує реальну економічну стійкість підприємницької структури. Тільки його використання у виробничо-господарській та комерційній діяльності може гарантувати реальні конкурентні переваги та бути основою для підвищення стійкості в умовах кризи. У рамках даного твердження дуже актуальним є питання ефективності використання НМА з урахуванням саме кризового характеру економічних процесів
Актив повинен мати визначений термін корисного використання, що має бути більше одного року	Ще одна важлива вимога – термін можливого використання, обмежений одним роком в зв'язку з високим рівнем морального зносу низки нематеріальних активів, насамперед патентів та корисних моделей, що також тісно взаємопов'язане з економічною стійкістю – чим коротший термін використання НМА, тим потенційно нижче його значення для забезпечення економічної стійкості. Проте дуже складно прогнозувати, наскільки буде затребуваний той або інший ОІВ у довгостроковій перспективі, тому з метою розрахунку показників стійкості необхідно виділяти саме середньостроковий період обліку НМА в підприємницькій структурі

Ця ситуація може бути розглянута окремо і у разі мережевої або кластерної взаємодії, коли науково-дослідні розробки сконцентровані на науково-виробничому об'єднанні (науковому центрі, науково-дослідній чи освітній організації), що дозволяє решті учасників кластерної структури, більшою мірою, орієнтуватися на виробничо-господарський процес, проведення логістичних операцій та здійснення маркетингової діяльності.

Важливу роль у формуванні економічної стійкості з урахуванням використання нематеріальних активів грає і безпосередній управлінський процес, який зумовлює ефективність використання окремих об'єктів інтелектуальної власності за умов підприємницьких структур різного типу та моделей організації внутрішніх та зовнішніх бізнес-процесів. У табл. 3.9 наведено основні етапи організаційно-економічного процесу управління нематеріальними активами у підприємницькій структурі у співвіднесенні з особливостями формування та впливу на рівень інтегрованої економічної стійкості.

Нарешті, третім напрямом в умовах необхідності забезпечення економічної стійкості слід визнати проведення політики синхронізації антикризових стратегій підприємницької структури та стратегії управління нематеріальними активами.

Найкращими слід вважати стратегії, пов'язані з диверсифікацією пропонованих послуг або реалізованої товарної продукції у зв'язку з гострою необхідністю залучення нематеріальних активів для забезпечення потенційного зростання на ринку. При цьому необхідно враховувати переваги не лише від впровадження та тиражування окремих об'єктів інтелектуальної власності, а й їх потенційну розробку та проектування стосовно до запитів тих або інших галузей і секторів національної економіки. У цьому випадку можна відзначити стійкий перехід від стратегій диверсифікації до стратегій забезпечення зростання в умовах посткризового стану економічної системи.

Таблиця 3.9

Аналіз основних етапів організаційно-економічного процесу управління нематеріальними активами у підприємницькій структурі в контексті впливу на рівень інтегрованої економічної стійкості (систематизовано автором)

Найменування етапу управлінського процесу	Зміст етапу управлінського процесу	Вплив на рівень інтегрованої економічної стійкості
Формування цілей управління НМА	На даному етапі визначаються цільові установки управління нематеріальними активами, які відповідали б корпоративним цілям та не суперечили б обраній антикризовій стратегії суб'єкта підприємництва	Необхідна синхронізація напрямів щодо забезпечення економічної стійкості та цілепокладання в системі управління НМА
Оцінка вартості та структури НМА	Передбачає оцінку структури портфеля НМА (види НМА, наявні), визначення їх вартості (визначення фінансового еквівалента НМА), проведення угруповання по ряду напрямів	Активно впливає рівень окремих структурних елементів економічної стійкості (фінансової, інноваційної діяльності, інтеграційної взаємодії)
Розробка стратегії розвитку та використання НМА	Вироблення антикризових стратегій управління НМА та їх зв'язок із загальною стратегією управління підприємницькою структурою в умовах кризи	Надає прямий вплив на рівень стійкості, оскільки залежно від рівня інноваційної активності формуватиметься потенціал ПС для подолання кризової ситуації
Розробка комплексу заходів щодо забезпечення розвитку НМА	Стратегічне управління НМА	Використання потенціалу НМА для збереження граничного рівня інтегрованої економічної стійкості
Контроль та коригування стратегії розвитку НМА	У разі виникнення позаштатних ситуацій або різкого зниження вартості НМА, передбачається коригування попередніх етапів управлінського процесу	Коригування заходів щодо забезпечення інтегрованої економічної стійкості за рахунок операцій з НМА

Це напрямок підвищує свою практичну актуальність з точки зору необхідності забезпечення технологічного суверенітету з боку недружніх держав, що створює умови для можливого зростання підприємницької діяльності та збереження прийняттого рівня інтегрованої економічної стійкості навіть у період кризових ситуацій. В умовах високотехнологічних виробництв інноваційної економіки саме нематеріальні активи можуть гарантувати

можливість для майбутнього перспективного розвитку підприємницької структури, забезпечити здатність до адаптації до умов ринкової кон'юнктури, що змінюються, і дозволити активний багатофакторний стійкий розвиток. Основним завданням у цьому випадку, як було зазначено раніше у дисертаційному дослідженні, стає вибір траєкторії оптимального і раціонального використання наявних можливостей з урахуванням стратегічного управління нематеріальними активами.

Окрему увагу для дискусійного обговорення заслуговують такі вузькоспеціалізовані аспекти, що впливають на рівень економічної стійкості підприємницьких структур, як організація управління нематеріальними активами в умовах кластерних структур і мережевих утворень, розширення інноваційної активності окремих секторів економіки за допомогою участі у створенні та розповсюдженні об'єктів інтелектуальної власності не тільки виключно промислового призначення, а й адаптованих до потреб сервісної економіки, зміна облікової політики щодо кількісного рівня капіталізації нематеріальних активів в умовах кризових явищ, трансформація методичних підходів до експорту високих технологій та обмежень доступу до них тощо.

Серед усього вищепереліченого, на нашу думку, з точки зору забезпечення кореляційного зв'язку з тематикою та метою дослідження, найбільш актуальним є вивчення проблематики зв'язку нематеріальних активів та їх ролі в процесі розвитку кластерних структур, мережевих утворень, холдингових та інших інтеграційних об'єднань підприємницьких структур, а також їх місця у системі державно-приватного проектування.

### **Висновки до розділу 3**

В дослідженні доведено необхідність удосконалення державної політики в галузі регулювання, підтримки та контролю забезпечення інтегрованої економічної стійкості підприємницьких структур з огляду на можливості та переваги інноваційної економіки. Підтверджено високу значущість рівня

соціально-економічного розвитку регіону (території) як фактора, визначального економічну стійкість підприємницьких структур, розміщених або функціонуючих у його межах. Повноцінна комплексна оцінка рівня регіонального розвитку повинна стати основою при обґрунтуванні рішення про створення бізнес-структури або розширення вже існуючого бізнесу.

Запроваджено поняття професійних компетенцій економічної поведінки суб'єкта підприємницької діяльності (підприємницької структури), під якими слід розуміти комплексний набір знань, навичок та умінь, за допомогою яких можна забезпечити високий рівень інтегрованої економічної стійкості в умовах стабільно функціонуючої економіки та сприяти її підтримці на необхідному (граничному) рівні в умовах кризових ситуацій як традиційного характеру, пов'язаних з економічними процесами і економічними циклами, так і в умовах абсолютно нових викликів та загроз, обумовлених зміною зовнішнього середовища.

Необхідно підкреслити, що економічна стійкість, отримана підприємницькою структурою на основі використання нематеріальних активів як однієї з ключових форм як вкладення вільних коштів з фонду чистого прибутку в умовах кризових економічних явищ, так і можливого інноваційного продукту, що отримується під час виробничого процесу та призначеного для подальшого продажу чи лізингу, що тісно залежить від конкретного виду інтелектуальної власності.

Запропоновано економічну модель, в основі якої закладені інтегровані підходи щодо забезпечення матеріальними ресурсами постачальників із метою укрупнення підприємницьких структур; що прагнуть до того, щоб увімкнути в свою структуру цього постачальника з метою укрупнення підприємницьких структур і підтримки розвитку виробничої інтеграції на довгострокову перспективу, яка впливає на кінцеву ціну продукції не на користь постачальника, але при цьому підприємницька структура в процесі приєднання створює взаємовигідні умови для постачальника. Обґрунтованість цієї моделі дає можливість проводити оптимізацію використання ресурсів і необхідності обліку

життєвого циклу виробничої діяльності і в підприємницьких структурах, і у постачальника. Для досягнення зростання економіки в підприємницькій структурі з усіх напрямків діяльності пропонується застосовувати модель виробничої екосистеми в екологічній стійкості, де проводиться поетапне моделювання з проведенням аналізу індивідуально кожної з підприємницьких структур.

## **РОЗДІЛ 4. ІНСТРУМЕНТАРІЙ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРОВАНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР В КРИЗОВИХ УМОВАХ**

### **4.1. Методи моделювання стратегічного управління інтегрованою економічною стійкістю підприємницьких структур**

Серйозні зміни, що відбуваються в економіці країни у військовий час, спрямовані на систему технологічних зрушень. В даний час розробляються досконалі інструменти, які сприяли б зростанню економіки в промисловості, а також, в першу чергу, створювали сучасну інфраструктуру нового технологічного укладу. Проблеми, пов'язані з фінансовою підтримкою підприємницьких структур, мають концептуальний характер. Сьогодні в промисловому виробництві відбуваються ключові зміни параметрів промислового потенціалу, з'являються нові форми підтримки та формується новий промисловий потенціал.

Настав час, коли промисловці впритул займаються інструментарієм, який суттєво впливає на зріст економіки підприємницьких структур, коли за допомогою цього інструментарію домагаються виконання поставлених завдань, що сприяє розвитку, генерації управлінських рішень, що зрештою дає можливість нарощувати обсяги виробництва. Але ці процеси необхідно моделювати та використовувати передові методики, які вже реалізовувалися на практиці.

Існуючі моделі стійкого виробництва охоплюють широкий спектр найбільш поширених тем і підходів, які включені як показники збалансованої системи (BSC) підприємницьких структур, до яких можна віднести:

стійкий ланцюжок поставок (сировина і матеріали, природні ресурси, супутні товари);

зворотна логістика – це транспортні витрати, повернення продукції, відмова від випуску;

нарощування основних коштів за рахунок встановлення нового досконалого обладнання;

звернення з твердими відходами (технологічні відходи, некондиції, брак).

Всі ці підходи дають можливість вирішувати питання, що виникають у підприємницьких структур в економічному, технологічному, екологічному напрямках, що в кінцевому результаті дає позитивний результат в соціологічному напрямку [82; 92; 110].

Реалізація моделей промислової стійкості у виробничу практику повинна наважуватися на початковому етапі створення підприємницьких структур, де відразу повинні переглядатися такі питання, як:

які операційні покращення необхідні для досягнення стійкого розвитку;

яких поліпшень в цей час можна досягти на основі теорії та виробничої практики;

які покращення можуть бути кодифіковано для підтримки їх узагальнення по всім виробничим підприємствам, вхідними і не вхідним в склад підприємницьких структур;

які виробничі підприємства цікаві для підприємницьких структур для приєднання;

які моделі і підходи потрібно використовувати, без зайвих витрат на приєднання цих виробничих підприємств до підприємницьких структур.

З однієї сторони, дослідження стійкого розвитку виробництва як концепції дає можливість більше глибоко розуміти глобальні проблеми, на які повинні бути спрямовані зусилля і прийняті рішення за стійким розвитком підприємницьких структур.

З іншої сторони, дослідження стійких виробничих практик (SMP) дозволяє отримати огляд існуючих оперативних рішень в підприємницьких структурах.

Визначення межі впливу на стійкий розвиток підприємницьких структур стають все більш відомими у наукових колах і особливо у промисловості, де все ще існують різні інтерпретації того, що стійкий рівень продуктивності виробництва досягається тільки через зниження трудомісткості продукції, що

випускається [39; 83; 87].

У даний час тактика підприємницьких структур повинна забезпечувати зв'язок між концепціями стійкого розвитку високого рівня і відчутними діями, які виробники (сьогодні їх називають постачальниками) можуть передбачити у своєму власному середовищі з урахуванням того, що виробнича інтеграція є інструментом моделювання, що постійно удосконалюється, і з його допомогою можна структурувати підходи до аналізу виробничих систем, на основі якого можна узагальнювати практику по всім підприємницьким структурам з різними технологічними рішеннями, що в цілому дозволяє зрозуміти, як можна інтегрувати міркування зі стійкого розвитку економіки в проектування виробничих систем і управління технологічними операціями.

Досліджуючи стійкий розвиток з точки зору виробника, де стійке зростання економіки підприємницьких структур сприймається як стійкий стан на рівні всіх виробничих підприємств з їх виробничими операціями та фінансовою діяльністю у внутрішньому і зовнішньому середовищі дає можливість розширювати виробництво, залучаючи більшу кількість виробничих підприємств в свою структуру.

Концептуальний підхід до промислової стійкості і використання моделювання потоків ресурсів дає можливість виявляти покращення по всім напрямкам розвитку з допомогою аналізу технологічних даних. Методи моделювання надають підтримку виробникам, надаючи чітке покрокове керівництво про те, як підприємницьким структурам слід просуватися від стійкого розвитку на оперативний рівень.

У даний час стійке виробництво розуміється так:

зріст обсягів виробництва;

екологічно якісне виробництво;

зріст продажів продукції, що випускається;

нарощування виробничих потужностей;

зріст продуктивності виробництва, включаючи продуктивність праці;

зростання рівня заробітної плати працівників з урахуванням зростання

продуктивності праці;

заміна фізично застарілого обладнання на нове досконале обладнання;  
введення цифрового обліку по всім напрямам.

Численні розуміння стійкого зростання економіки для подібних підходів, розпливчастість визначень привели керівників промислових виробництв до семантичної плутанини. Це пояснюється тим фактом, що стійке виробництво – це нова область, що поширюється у наукових колах та спільноті практиків, але ще не прийнята в якості основи.

Відсутність єдиної структури сприйняття є однією з головних перешкод для успішного застосування принципів стійкого розвитку в промислових системах [94; 111; 112]. Дискусійною областю в цьому напрямку є визначення кордонів системи стійкого розвитку економіки підприємницьких структур, оскільки вона має наслідки для методу бухгалтерського обліку.

При кількісній оцінці ефективності виробничих систем, яка є звітною в бухгалтерською обліку, необхідно враховувати не тільки прямий і локальний вплив на навколишнє середовище, але і непрямий і більш глобальний вплив, обумовлений життєвим циклом ресурсів (тобто від первинного матеріалу до продуктів повторного використання, відновлення та рециркуляції). Тут мають враховуватися різні точки зору, вигоди та наслідки, які можуть вийти за межі систем та стати зовнішнім фактором або, навпаки, бути інтерналізованими і стати частиною бажаного результату. Типовими прикладами є різні шляхи закриття матеріального потоку, це:

розгляд тільки одного виробничого підприємства, що входить до підприємницьких структур, а не кожного окремо;

потоки неврахованих відходів, що виходять за межі виробничого підприємства, які повністю губляться для підприємницьких структур;

невраховані потоки відходів, які є сировиною для інших галузей та видів економічної діяльності, що є ширшою перспективою для розвитку і які можуть охопити більше масштабні вигоди для всіх підприємницьких структур.

Також можна розглядати перспективу життєвого циклу продукту:

якщо життєвий цикл продукту знижується, то з точки зору життєвого циклу цього продукту ніякий матеріал не губиться;

якщо матеріал втрачає свою цінність, то первинний матеріал і буде необхідний для виробництва цього продукту, тоді як матеріал з використаних продуктів деградує при зниженні циклу.

Перспектива життєвого циклу продукту розглядається в підприємницьких структурах при використанні моделі виробничої екосистеми, де потоки ресурсів можуть бути інтегровані між виробничими операціями, допоміжними об'єктами та будинками. У даному випадку зізнається важливість більше широкої картини для оптимізації, використання всіх видів ресурсів і необхідності обліку життєвого циклу виробничої діяльності, що необхідно для досягнення екологічної стійкості з урахуванням витрат на екологію. Оцінюючи різні варіанти покращення, необхідно прийняти більш широкий погляд на суспільство та земні системи, щоб краще враховувати вплив змін на внутрішнє і зовнішнє середовище, що знаходиться за межами підприємницьких структур.

У цих випадках в підприємницьких структурах зосереджується увага на взаємодії між прямою і зворотною логістикою виробничих процесів, а також ідентифікації, регенерації і відновлення відходів.

У кожному виробничому процесі існують технологічні відходи (без урахування браку, втрат при транспортуванні та втрат, що залежать від погодних умов), але на кожному виробничому підприємстві ведеться робота по вдосконаленню технологічних процесів в цілях зменшення залишків та їх подальшого збору та утилізації.

Вже існують інструменти і методи, які ефективно поєднують простір, потік продукції, потік енергії та часу, для того, щоб забезпечити повне моделювання і аналіз потоків ресурсів підприємницьких структур [17; 36; 42]. Ця робота входить до специфікації застосовуваних інструментів. Основною метою застосовуваного інструментарію по моделюванню є підвищення екологічних характеристик виробничих систем. Все це досягається за рахунок загальної ефективності використання ресурсів (на відміну ефективності окремих

процесів), а також за рахунок замкнутого потоку ресурсів, що дозволяє скоротити чисті витрати ресурсів та кількість відходів у виробничій корпоративній системі.

При розгляді вертикальної структури підприємницьких структур, що займається виробництвом і збутом, виникає необхідність укрупнення і приєднання до себе постачальників (SCRM), працюючих із підприємницькою структурою.

При цьому процедура продажу вихідних цінових даних наступна:

оскільки постачальник обирає сам рівень інвестицій, який знижує його граничні витрати виробництва, то спостерігаючи за витратами виробництва постачальників (SCRM), підприємницька структура виставляє свої вихідні ціни (4.1):

$$w = (w_1, w_2, \dots, w_n), \quad (4.1)$$

де  $w_i$  – ціна за одиницю товару постачальника (SCRM);

$i$  – кількість постачальників.

Постачальник купує проміжні товари, виробляє кінцеві товари і продає їх на кінцевих ринках, включаючи підприємницьку структуру, що веде розрахунок з урахуванням того, скільки і які постачальники можуть працювати з підприємницькою структурою. Збираючи інформацію, підприємницька структура визначає їх потреби в ресурсах на проміжному ринку товарів і пропонує частково забезпечувати постачальника своїм матеріальним ресурсом за виставленою ціною. Продаж вхідних даних проводиться для того, щоб приєднати постачальника в свою структуру, граючи ціною матеріального ресурсу, що поставляється, яка впливає на кінцеву ціну продукції, що виставляється на ринок, при цьому обраний рівень інвестицій постачальника не відповідає граничним витратам його виробництва, в результаті виходить (4.2):

$$P_i q_i \leq 0, \quad (4.2)$$

де  $P$  – потреби в ресурсах підприємницьких структур;

$q_1$  – ресурси, що вводяться (частково поставляються підприємницькою структурою).

Спостерігаючи за витратами виробництва, постачальника (SCRM), використовуючи зворотну індукцію, підприємницька структура визначає потреби в ресурсах, з урахуванням постачання ресурсів, в результаті чого виходить (4.3):

$$P_i q_i > P_i q_i k_i < 0, \quad (4.3)$$

де  $k_i$  – частка матеріального ресурсу що поставляється, у постачальника (SCRM)

Тут йде порівняння витрат по виробничій собівартості.

При цьому всі розрахунки щодо приєднання постачальника до підприємницьких структур повинні зводитися *min* до 0.

На цьому етапі, з урахуванням  $w_i$ , вхідної ціни, що стягується підприємницькою структурою, і з урахуванням матеріальних ресурсів, що постачаються, порівнюється собівартість, де:

$c_0$  – виробнича собівартість виробничого підприємства;

$x_i$  – витрати на матеріальні ресурси підприємницької структури.

Виходить (4.4)

$$q_i = q_i (c_0 - x_i), \quad (4.4)$$

це означає, що попит постачальника (SCRM) на ресурси, що поставляються, знижує ціну, стягується підприємницькою структурою, і збільшує рівень зниження витрат (4.5):

$$\max w \sum q_i (x_i - c_i) k_i, \quad (4.5)$$

Ця умова визначає вхідні ціни, стягувані підприємницькою структурою і вона прийматиметься й іншими постачальниками (SCRM), які можуть працювати з нею.

Пропозиція: в цій моделі постачальник призначає ціну товару з урахуванням витрат на матеріальні ресурси підприємницьких структур, а це веде до того, що і інші постачальники, які можуть працювати на таких же умовах з підприємницькою структурою, знижують ціну на товар.

Сьогодні в деяких підприємницьких структурах добре проглядається моделювання технологічних потоків, що визначається як відповідний спосіб досягнення поліпшення потоку ресурсів за допомогою існуючих виробничих операцій, об'єктів та будівель або створення нових сценаріїв шляхом різних підходів. Ці підходи до моделювання укладаються в застосуванні постачання свого матеріального ресурсу підприємницьких структур для того, щоб приєднати себе постачальників, ці питання вирішуються лише на рівні великих промислових підприємств, при цьому їх об'єднують існуючі методи, що формують єдину методологію для досягнення мети – укрупнення підприємницьких структур. Цей критичний стан стосується кордонів усієї корпоративної системи. Інструменти моделювання у цьому випадку призначені для безпосереднього використання виробниками, і тому вкрай важливо враховувати їхню точку зору саме на свою промислову діяльність. Контроль, який деякі підприємницькі структури мають над тим, що відбувається за її межами, обмежений, але (розрахунки на «знижку») можуть вмикатися в розробку продукту і, відповідно, у ланцюжок поставок (SSCM). В даний час інструмент моделювання орієнтований на технологічні потоки, що відбуваються дома, тобто, від «воріт до воріт», при цьому він використовується швидше, ніж перспектива життєвого циклу продукту чи ланцюжка поставок (SSCM).

Крім проблеми контролю за елементами всередині і поза підприємницьких структур, існує проблема екології, в якій знання виробників про їх фактичні

викиди та потоки відходів часто обмежені. Адже навіть за наявності даних, збір даних, їх розуміння, моделювання і аналіз можуть бути складними завданнями, і рівень деталізації даних варіюється для різних типів ресурсів, який складно врахувати, а штрафи за них представляють значні суми.

Для вирішення цієї проблеми щодо деталізації даних розробляється інструмент моделювання, що пропонує поетапну розробку моделі індивідуально для кожної з підприємницьких структур. Модель відповідає спрощеному поданню реальності. Припущення і апроксимації робляться для того, щоб отримати повну модель, не наводячи до занадто високих витрат для підприємницьких структур, в даному випадку, наприклад, витрат на розробку високоточної моделі [56; 63; 65].

Для того, щоб модель не призводила до занадто великих витрат для підприємницьких структур, необхідною та достатньою умовою є підвищення параметрів конкурентоспроможності, де для досягнення результату необхідно підходити комплексно та, зокрема, обов'язково дотримуватися таких принципів:

розвиток конкурентоспроможних переваг має бути пов'язаний з безпекою країни;

формування правового простору, яке буде включати в себе розробку системи законодавчих та правових норм, що дозволяють функціонувати підприємницьким структурам в більш сприятливих умовах, що в результаті тягне зміну умов соціально-економічного розвитку;

формування системи стабілізаційних дій, які б дозволили вчасно реагувати на негативні наслідки, викликані різними ринковими процесами. Тільки у цьому випадку підприємницька структура зможе подолати негативні тенденції, пов'язані зі спадом економіки та виробництва, зростання безробіття, збільшенням інфляції. Для підприємницьких структур стабілізаційна функція є системою захисту від економічних криз;

забезпечення координаційної роботи, пов'язаної із встановленням комплексної взаємодії між постачальниками та клієнтами в ринковій структурі для того, щоб спільно розробляти стратегію та тактику в області найбільш

ефективних інструментів, які суттєво підвищують ефективність діяльності підприємницьких структур;

розвиток економіки підприємницьких структур визначає вектор розвитку вітчизняного виробництва;

підвищення потенційних індексів економічного зростання підприємницьких структур з усіх напрямів.

Тільки в цьому випадку цільова спрямованість буде пов'язана з встановленням критеріїв економічної стабільності підприємницьких структур. Для забезпечення зростання економіки підприємницьких структур необхідно розробити дуже чітку систему, за якою будуть злагоджено працювати всі структури, що дозволить вносити корективи до змін на міжнародному ринку та реагувати на них. Саме така модель направлена на збільшення обсягів запитуваної продукції на основі підвищення платоспроможності підприємницьких структур, яка також надає суттєвий вплив на розвиток інноваційних процесів у промисловості. Ці процеси тягнуть за собою при їх впровадженні високий рівень витрат і при цьому не завжди рівень попиту високий, але навіть невисокий попит на продукцію дає можливість підтримувати внутрішню структуру, займатися інноваційною діяльністю. При цьому суттєві зміни в підходах дозволять сформувати попит на інноваційні види продукції, які, у свою чергу, значно вплинуть на темпи економічного розвитку підприємницьких структур і на добробут працівників.

Як правило, все це можна застосовувати на корпоративному рівні, щоб усунути недоліки інтеграції в проектуванні виробничих систем. Сучасні підходи до аналізу виробничих процесів мають брати до уваги потенційні взаємодії всередині системи, такі як:

виробничі процеси мають бути спроектовані так, щоб мати свої власні входи та виходи;

мають бути передбачені можливості повторного використання відходів інших процесів в якості ресурсів;

наявність виробничих площ для нового обладнання.

Для цього використовуються моделі виробничої екосистеми так, щоб була можливість прийняти сприйнятну перспективу для підприємницьких структур. Приймаючи до уваги, що усі елементи екосистеми об'єднуються для того, щоб утворити синергетичну систему, акцент робиться по всій системі, а не на окремих елементах [124]. Зосередження уваги на технологічних потоках матеріалів, енергії, води та відходів, що дає можливість прийняти цей екосистемний погляд на будь-якому промисловому підприємстві, дозволяє знайти сумісні вхідні і вихідні потоки між компонентами системи, тобто, повторне використання відходів в якості ресурсу всередині підприємницьких структур.

Основне завдання при використанні моделі виробничої екосистеми полягає в тому, щоб визначити, наскільки детальним може бути аналіз і які вимірювання продуктивності повинні бути включені. Проблема цього аналізу полягає в тому, що не всі виробники можуть представити систему на відповідному рівні абстракції, що диктується наявними даними і будь-якими поліпшеннями, які підприємницька структура вже зробила в своїх виробничих процесах по мірі здійснення заходів по покращенню якості даних, мають тенденцію прогресувати.

Таким чином, розглядаючи підприємницьку структуру як вертикальну, в якій в виробничому взаємозв'язку знаходяться постачальники, з часом виникає необхідність укрупнення підприємницьких структур за рахунок приєднання постачальника.

Пропонується економічна модель, в основі якої закладені інтегровані підходи по забезпеченню матеріальними ресурсами постачальників із метою укрупнення підприємницьких структур; що прагнуть до того, щоб увімкнути в свою структуру цього постачальника з метою укрупнення підприємницьких структур і підтримки розвитку виробничої інтеграції на довгострокову перспективу, яка впливає на кінцеву ціну продукції не на користь постачальника, але при цьому підприємницька структура в процесі приєднання створює взаємовигідні умови для постачальника. Обґрунтованість цієї моделі дає

можливість проводити оптимізацію використання ресурсів і необхідності обліку життєвого циклу виробничої діяльності і в підприємницьких структурах, і у постачальника. Для досягнення зростання економіки в підприємницьких структурах з усіх напрямків діяльності пропонується застосовувати модель виробничої екосистеми в екологічній стійкості, де проводиться поетапне моделювання з проведенням аналізу індивідуально кожної з підприємницьких структур. Зосередження уваги на технологічних потоках матеріалів, енергії, води і відходів, що дає можливість прийняти цей екосистемний погляд на будь-якому промисловому підприємстві, дозволяє знайти сумісні вхідні і вихідні потоки між компонентами системи, тобто, повторне використання відходів як ресурс усередині підприємницьких структур. Основне завдання при використанні моделі виробничої екосистеми складається в тому, щоб визначити, наскільки детальним може бути аналіз і які вимірювання продуктивності повинні бути включені. Труднощі цього аналізу полягають в тому, що не всі виробники можуть уявити систему на відповідному рівні абстракції, яка диктується наявними даними та будь-якими покращеннями, які підприємницька структура вже зробила в своїх виробничих процесах по мірі здійснення заходів по покращенню якості даних, мають тенденцію прогресувати. У розумінні механізмів операційного вдосконалення для стійкого розвитку економіки виробництва, необхідно на основі моделей стійкої виробничої практики проводити кодування моделей з метою передачі досвіду для розвитку інших підприємницьких структур.

У попередньому параграфі дисертаційного дослідження нами докладно розглянуто методичні аспекти оцінки впливу соціально-економічного розвитку регіону на рівень інтегрованої економічної стабільності підприємницьких структур. На підставі проведеного аналізу стає очевидним, що цей вплив має одновекторний характер і спрямований на траєкторією «регіон-підприємницька структура» за винятком низки окремих випадків, найбільш розповсюдженими з яких є:

1. Наявність великого бізнесу у вигляді міжнародних транснаціональних

корпорацій або державної корпорації монопольного типу, які можуть істотно вплинути на перспективи розвитку регіону як за рахунок безпосередніх відрахувань до регіонального бюджету, так і за рахунок проведення програми корпоративної соціальної політики, яка передбачає, зокрема, поряд з розвитком людського капіталу та підвищенням мотивації співробітників, здійснення вкладень у регіональну інфраструктуру.

2. Наявність великих інтегрованих утворень (кластерних структур, фінансово-промислових груп, філій міжнародних транснаціональних компаній, мережових структур науково-виробничого характеру, дочірніх підприємств національних державних структур), які здатні впливати на стан справ у регіоні та сприяти його розвитку за рахунок рівня коопераційної, внутрішньокорпоративної та мережевої взаємодії).

3. Присутність на території регіону містоутворюючих системних підприємств, стійкість яких безпосередньо впливає на рівень та якість життя в умовах різноманітних, найчастіше малих міських, поселень. Дані підприємства надають вирішальний вплив на мезоекономічний рівень розвитку території та зміна параметрів їх діяльності в гірший бік може призвести до значних кризових явищ як для населення, так і для регіональної економіки загалом.

У галузевому розрізі, на противагу регіональному, можна говорити про двосторонній характер впливу інтегрованої економічної стійкості підприємств та організацій та соціально-економічного стану справ у галузі.

З одного боку, як і у випадку з регіональним рівнем, можна говорити про прямий вплив галузі на стан та характер економічної стійкості підприємницької структури. У цьому контексті необхідно згадати практичний досвід радянської планової економіки, коли галузева структура визначалася відповідно до принципів п'ятирічного стратегічного планування та окремі підприємства були чітко вбудовані у систему сталого розвитку галузі як єдиної системи. Незважаючи на ряд негативних аспектів подібного роду управлінської моделі (низька опірність до зміни параметрів зовнішнього середовища, у тому числі волатильності показників міжнародних ринків, насамперед енергетичного та

валютного; відсутність дієвих механізмів запобігання кризам недовиробництва в умовах дисбалансу попиту і пропозиції на національному ринку, а також відсутність зв'язку між обсягами та структурою виробленої продукції та попитом з боку населення та інших підприємств всередині економічної системи), вона забезпечувала внутрішньогалузеву єдність окремих підприємств та організацій і можливість розширення коопераційної взаємодії на постійній основі в межах територій республік, що входили до складу СРСР.

У сучасних ринкових умовах кожне підприємство формує власну траєкторію економічного розвитку та меншою мірою звертає увагу на саму галузь як окремий економічний суб'єкт впливу на саму підприємницьку структуру і не завжди повною мірою враховує існуючі внутрішньогалузеві тенденції. Однак, як основний інструмент впливу на економічну стійкість підприємства з боку галузі, в даному випадку виступатиме можливість розробки та подальшого впровадження, ініційованих з боку ключових галузевих контрагентів та провідних підприємств, державних галузевих стандартів та вимог до учасників підприємницької діяльності. До таких можна віднести:

державні стандарти якості виробленої продукції та послуг, створені на основі взаємодії галузі та органів державного контролю, що можуть бути активно використані з метою добровільного або обов'язкового ліцензування підприємницької діяльності на ринку, а також забезпечення конкурентного середовища в галузі на основі принципу обов'язковості до виконання всіх учасників ринкових відносин;

вимоги до рівня професійних компетенцій, знань, навичок та умінь основних категорій персоналу всередині галузі, що дозволило б забезпечити необхідний рівень продуктивності праці та позитивно б впливало на стан регіонального ринку праці. Звичайно, реалізація подібного роду ініціатив знаходиться в компетенції галузевого рівня управління, представленого відповідними контрагентами від імені професійних, саморегулюючих організацій;

щодо нових напрямків, як показала криза, викликана коронавірусною

інфекцією, є вироблення та узгодження системи пропозицій від імені галузевих об'єднань за низкою аспектів, пов'язаних із забезпеченням необхідного рівня санітарно-епідеміологічних вимог в умовах підприємницьких структур, що входять в галузь.

Так, наприклад, стосовно до сфері послуг, найбільш постраждалої від наслідків кризи, викликані поширенням та впливом коронавірусної інфекції, галузеві об'єднання та організації найчастіше пропонували такі управлінські дії, спрямовані на забезпечення та збереження поточного рівня економічної стійкості, у тому числі:

1. обмеження кількості відвідувачів відповідно до можливої торгової площі приміщень, в яких надаються послуги та інші фактори, що впливають на процес організації надання послуг (наприклад, обмеження входів чи проходів на територію організації для клієнтів, зменшення кількості діючих точок касового обслуговування, у тому числі за рахунок розширення зони кас самообслуговування як елемента цифровізації виробничо-господарських процесів);

2. обмеження режиму роботи підприємств сфери послуг (наприклад, підприємства сфери громадського харчування були змушені протягом тривалого часу обмежувати режим роботи в нічний час або повністю припиняти обслуговування клієнтів на власній території, за винятком можливості винесення приготованих страв та напоїв. Крім того, у деяких областях була відзначена практика повного закриття даних підприємств в період святкових і неробочих днів;

3. особливі вимоги до персоналу закладів та рівню їх вакцинації від коронавірусної інфекції.

Подібного роду управлінські заходи, ініційовані з боку держави за підтримки внутрішньогалузевих об'єднань та організацій, у певній мірі сприяли збереженню економічної стійкості підприємницьких структур, хоч і не були однозначно сприйняті в підприємницькому середовищі на регіональному рівні (від повної відмови виконання даних внутрішньогалузевих вимог та виходу

окремих підприємців з відповідних професійних асоціацій до порушення кримінальних справ про непокору вимогам органів правопорядку в особливих умовах складної епідеміологічної ситуації).

Підсумовуючи вищесказане, можна говорити про те, що вплив галузі на окремі підприємницькі структури з точки зору збереження або зростання інтегрованої економічної стійкості дуже опосередкований, і вимагає додаткової участі інших стейкхолдерів управлінського процесу, більш за все держави в особі державних та територіальних органів влади.

В умовах інноваційної економіки наочнішим і очевиднішим стає рух по зворотному вектору досліджуваного процесу, тобто, коли вплив на стійкість галузевого розвитку надають конкретні підприємницькі структури, що здатні, за певної сукупності виконання організаційно-економічних умов та вимог до їх збалансованого розвитку, надавати значний (ненормований) вплив на стан рівня галузі як щодо єдиної соціально-економічної системи. Далі розглянемо докладніше можливі варіанти впливу вже досягнутого рівня інтегрованої економічної стійкості підприємницьких структур на стан справ у галузі (рис. 4.1).

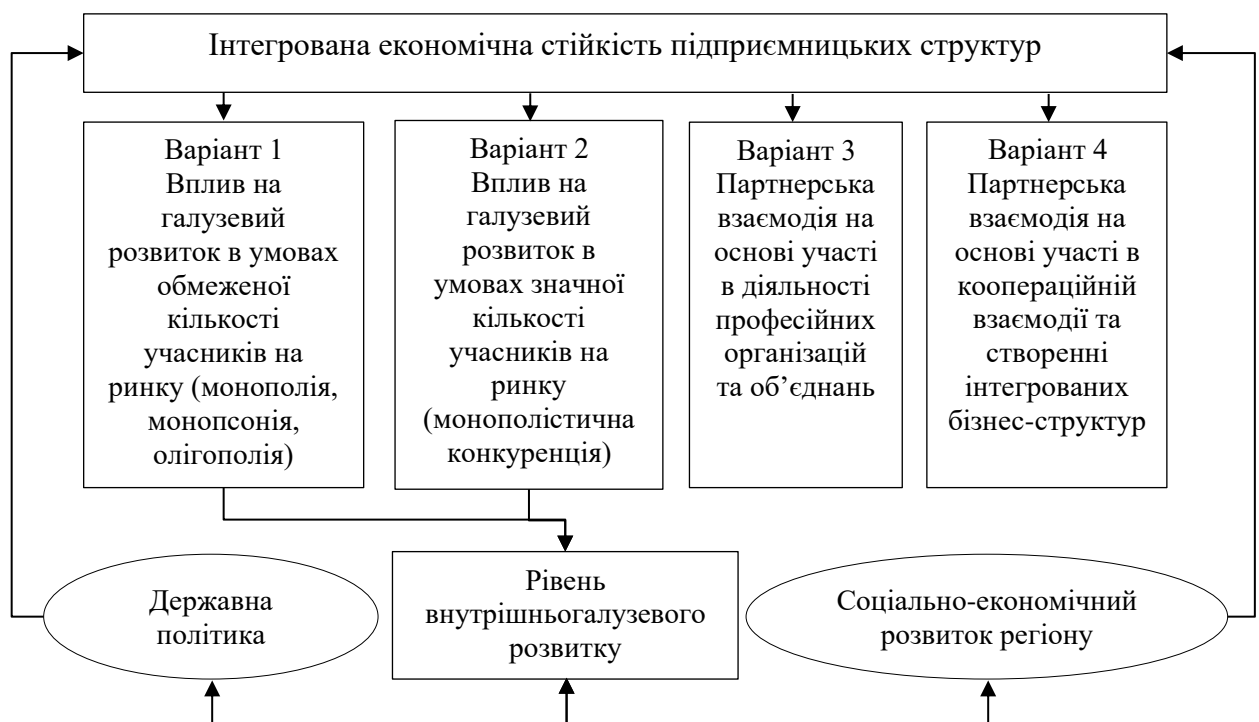


Рис. 4.1. Варіанти впливу інтегрованої економічної стійкості підприємницьких структур на розвиток галузі (розроблено автором)

1. Вплив на галузевий розвиток в умовах обмеженої кількості учасників на ринку (монополія, монопсонія, олігополія).

Один із ключових варіантів наявності зворотного впливу підприємницьких структур на галузеві аспекти обумовлений відносно низьким рівнем конкуренції на ринку. В умовах монополії фактично рівень економічної стійкості самого підприємства можна ототожнювати з рівнем стійкості усієї галузі як соціально-економічної системи. Таким чином, чим вищий ризик зниження економічної стійкості монополії у кризових умовах, тим негативніші наслідки принесе він для галузі загалом.

Крім того, оцінка економічної стійкості в умовах монополії вимагає власного інструментарію оцінки у зв'язку з дуже складними та неоднозначними підходами до самого факту існування такого типу підприємницької структури. З одного боку, її стійкість в умовах економічної стабільності набагато вища за інші підприємницькі структури, однак, з розвитком кризових ситуацій, монополія схильна до високого ризику зниження економічної стійкості, у тому числі у зв'язку з низьким рівнем професійних компетенцій економічної поведінки, розглянутих і проаналізованих раніше в дисертаційному дослідженні.

Трохи кращою є ситуація в умовах олігополістичної взаємодії, коли спостерігається ситуація наявності кількох великих гравців на ринку. Однак, зниження економічної стійкості одного з них необов'язково призведе до негативних наслідків у галузі за рахунок можливої зміни ринкової структури та перерозподілу сформованих пропорцій за рахунок захоплення частки ринку того учасника, який може конкурувати з іншими. Таким чином, перерозподіл ринкових часток у межах загальної ємності ринку та відхід деяких гравців з олігополістичного ринку сприятиме позитивному впливу окремих підприємницьких структур на галузь.

Ще складнішою є ситуація в умовах монопсонії, коли на ринку функціонує лише один споживач. Найчастіше така ситуація спостерігається в умовах державного, в тому числі оборонного, замовлення, коли стійкість підприємницьких структур повністю залежить від його дій та

платоспроможності. В даному випадку, для забезпечення необхідного рівня економічної стійкості для підприємницької структури існує майже два варіанти економічної поведінки. Серед них:

орієнтація на повну відповідність запитам з боку замовника та виконання його ключових вимог (забезпечення необхідного рівня якості продукції, дотримання планових термінів випуску, суворе та беззастережне виконання інших контрактних зобов'язань, посилення практичних аспектів економічної безпеки виробничо-господарської діяльності);

орієнтація на вихід з монополії як форми реалізації конкурентного ринку, тобто, пошук нових замовників та розширення ринків збуту як усередині країни, так і на міжнародному рівні.

На нашу думку, другий варіант представляється більш оптимальним з точки зору стратегічного управління економічною стійкістю в умовах кризових явищ, оскільки передбачає велику свободу для здійснення економічної діяльності і використання ширшої палітри економічних та управлінських інструментів та методів для реалізації різних стратегій управління в залежності від зміни макроекономічної ситуації.

2. Вплив на галузевий розвиток за умов значної кількості учасників над ринком (монополістична конкуренція).

Другий варіант більш варіативний з точки зору можливого впливу стійкості підприємницьких структур на стан галузі та передбачає реалізацію трьох ключових напрямів, у тому числі:

наявність гострої конкурентної боротьби між учасниками ринку з повною відсутністю економічної взаємодії між ними;

наявність внутрішньогалузевих зв'язків у вигляді формування професійних об'єднань та асоціацій та розширення спектру їх діяльності при збереженні фінансово-економічної незалежності у прийнятті операційних та стратегічних рішень;

наявність партнерських відносин в вигляді певних організаційно-правових форм взаємодії окремих видів бізнес-структур на галузевому ринку (у даному

випадку мова йде про такі форми взаємодії, як кластерні структури, мережеві об'єднання, розвиток фінансово-промислових груп та холдингових об'єднань, а також розширення проектної діяльності на рівні державно-приватного партнерства на регіональному та муніципальному рівні).

Кожен із представлених напрямів має свій власний потенціал для зростання інтегрованої економічної стійкості, проте має й низку недоліків.

Жорстка конкурентна боротьба на ринку, особливо в умовах відсутності внутрішньогалузевого лідера, призводить до значних витрат з боку підприємницької структури, спрямованих на забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності реалізованої продукції або послуг. Незважаючи на певні переваги для споживачів, така політика спочатку веде до зниження показників, що відображають рівень економічної стійкості в умовах стабільної ринкової ситуації. З розвитком кризових явищ і скорочення кількості учасників ринку, тобто, зниження конкуренції з низки об'єктивних причин, пов'язаних з неефективною економічною поведінкою самих підприємницьких структур, найчастіше, спостерігається значне падіння рівня економічної стійкості як за рахунок впливу кризи, так і за рахунок використання ресурсної бази на підтримання необхідного рівня конкурентоспроможності у докризовий період.

Таким чином, забезпечення конкурентоспроможності підприємницької структури у докризовий період не має вступати в системну суперечність із вимогами до підтримки їх економічної стійкості, тому що в іншому випадку може спостерігатися погіршення даного параметра у зв'язку з настанням кризи.

У зв'язку з цим раціональнішою поведінкою підприємницької структури слід вважати два інших варіанти дій, а саме партнерську взаємодію на різних рівнях галузевого управління.

3. Партнерська взаємодія на основі участі у діяльності професійних організацій та об'єднань.

Першим із таких варіантів слід визнати формування та розвиток професійних об'єднань та асоціацій, участь у діяльності яких позитивно впливає на рівень інтегрованої економічної стійкості.

Можливість впливу на регіональний рівень управління, вдосконалення ресурсного та інфраструктурного забезпечення за рахунок налагодження партнерських взаємовідносин, підвищення власного іміджу та рівня ділової репутації, тиражування кращих практик організації бізнес-процесів, отримання інформаційно-аналітичної та консалтингової підтримки чинить значний позитивний вплив на рівень сформованості та розвитку професійних компетенцій економічної поведінки суб'єктів підприємницької діяльності, а це, в свою чергу, вкрай важливо для зростання рівня інтегрованої економічної стійкості. Крім того, розвиток такого роду взаємодії в умовах стабільної економічної кон'юнктури закладає основи для продовження партнерських відносин в умовах криз нового часу.

Окрему увагу слід приділити практичним аспектам потенційного формування та розвитку інтегрованих підприємницьких структур (фінансово-промислових груп, кластерних утворень, мережевих об'єднань, проектів державно-приватного партнерства) як природного продовження співробітництва у рамках професійних асоціацій та об'єднань.

4. Партнерська взаємодія на основі участі у коопераційній взаємодії та створенні інтегрованих бізнес-структур.

Останній варіант передбачає високий рівень концентрації підприємницьких зусиль зі сторони окремих бізнес-структур, органів територіального управління та інших цільових груп задля досягнення загального кумулятивного соціально-економічного ефекту. Саме такого роду партнерські відносини і формують основу для визначення, формування, розвитку та комплексної оцінки інтегрованої економічної стійкості підприємницьких структур, про що вже раніше згадувалося нами у рамках теоретичної частини дисертаційного дослідження. У зв'язку з високою актуальністю та значимістю останнього варіанту моделі впливу економічної стійкості підприємницьких структур стан галузевого комплексу, ми вважаємо за необхідне розглянути його докладніше у практичній частині дисертаційного дослідження.

Резюмуючи сказане вище, кожна з укрупнених груп факторів зовнішнього

середовища (державна політика, соціально-економічний розвиток регіону або території, стан галузевого комплексу і наявність внутрішньогалузевої взаємодії) значно впливає на забезпечення та зростання інтегрованої економічної стійкості підприємницьких структур (в умовах стабільного ринку), а також її збереження та підтримку в умовах кризи.

#### **4.2. Формування інструментарію стратегічного управління інтегрованою економічною стійкістю підприємницьких структур**

Стійке виробництво можна розглядати як виробничу стратегію, яка об'єднує економічні і соціальні напрямки розвитку на додаток до технологічних та екологічних. Екологічна діяльність вже давно асоціюється з негативним впливом на ефективність бізнесу, але цей висновок було зроблено дослідниками давно, а сьогодні воно не відповідає відношенню людей і навколишнього середовища. Наочною ілюстрацією як економічних, так і екологічних вигід є економія витрат за рахунок скорочення енергоспоживання та мінімізації відходів. Область досліджень в області стійкого виробництва швидко розвивається, і немає жодних встановлених визначень або кордонів для вивчення показників стійкості виробничих систем, які пов'язані з місцезнаходженням, навколишньою природою та станом здоров'я людей, працюючих на цьому виробництві.

До проблем практичного застосування інструментарію стійкого зростання економіки підприємницьких структур відносяться екологічні аспекти стійкої виробничої практики з упором на рішення питань по екології на кожному підприємстві, включаючи навколишню територію, і ніяких посилань на те, що потрібно займатися тільки «життєвим циклом продукту». У попередніх параграфах ми розглядали, як досягаються покращення ресурсоефективності в рамках виробничої системи, де пропонувався підхід, за допомогою якого ці покращення досягаються. Так як культура наших підприємницьких структур ще далека від досконалості щодо екології, то для вирішення проблем, пов'язаних з

екологією, необхідні всі позитивні підходи, які потрібно систематизувати і вести картковий облік з докладним описом рішення питань екологічної стійкості і окремі стійкі виробничі практики (Sustainable Manufacturing Practices – SMP), виділяти і просувати як дію або комплекс дій, що покращують екологічні показники виробничої системи, періодично переглядати їх та оновлювати. В результаті аналізу практики рішень питань екологічної стійкості потрібно формувати механізми їх вдосконалення, і найкращі практики використовувати не тільки в підприємницьких структурах, а і во всіх малих і середніх виробництвах.

Більше того, необхідні додаткові дослідження для більш детального виявлення процесів відновлення, переробки та повторного використання. Щодо характеру операцій, то їх відповіді на опитування керівників промислових підприємств свідчать про те, що виробники великих промислових виробництв частіше переробляють або утилізують повернені матеріали, отримують від цього прибуток, чого практично немає в малих і середніх підприємствах.

Це при тому, що у підприємницьких структурах оновлюється обладнання, будівлі, в яких оновлюються робочі місця, місця природних та гігієнічних потреб, місця відпочинку (особливо це стосується весняного та літнього періодів). Санаторно-гігієнічні служби працюють впритул з великими підприємствами, тому що у підприємницьких структур є засоби для того, щоб займатися екологією, і все це робиться в боротьбі за працюючу людину з метою збереження здоров'я та зниження захворюваності. Малий та середній бізнес далеко не завжди може це собі дозволити, тому що працюючи з питань покращення екології, відразу збільшуються витрати по відношенню до обсягів продукції, що випускається.

У кожного виробництва є різні види відходів, до яких зовсім по-різному ставляться промислові підприємства. Це залежить від обсягів відходів, від складності їх вторинної переробки, від відносин до тих, хто повертає товар, як неякісний товар та багато іншого. Підприємницькі структури відносяться до цих моментів, як до додаткової сировини, що йде на переробку, як збереження іміджу

корпорації, як до вигоди від проданої переробленої продукції, що не дуже підходить для покупців торгової мережі, яка далеко не завжди зацікавлена здати товар на переробку.

Уявимо, як ведеться процес переробки в ТОВ «Торговий Дім «Р-Трейд» (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Відношення виробників та торгової мережі до процесу переробки поверненого товару [114]

Процес переробки поверненого товару	Од. змін.	Виробники	Торгові мережі
Надіслано на переробку	%	28,1	17,5
Перепродано як є (тобто товар відрізняється по якості)	%	12,3	27,8
Перепаковано і продано як нове	%	5,2	19,4
Відновлено або відремонтовано	%	27,3	18,9
Продано посереднику	%	9,7	18,9
Вторинна переробка	%	17,4	3,7

З табл. 4.1 ми спостерігаємо, що у ТОВ «Торговий Дім «Р-Трейд» до переробці товарів, які виконані не по всім вимогам, пред'явленим до якості продукції; виробники відносяться як до своїх недоглядів у виготовленні продукції та в більшості випадків відправляють на переробку – 28,1% (оскільки це сировина), а торговельні мережі відправляють на переробку тільки 17,5% і це ще великий відсоток відправлення на переробку торговою мережею, так як товар, здебільшого металопрокат, котрий купується в великих обсягах і по гарній ціні, тому торгові мережі змушені повертати товар на комбінат. Але якщо розглядати виробничі підприємства зі значно меншим обсягом продукції, то вони дуже обережно відносяться до переробки.

На прикладі ТОВ «Торговий Дім «Р-Трейд» покажемо, як виробники (вони ж постачальники) працюють з торговою мережею (у них є роздрібні покупці торгівлі) з утилізації та переробки відходів та сировини. Розглянемо, як протікає процес переробки у виробників та покупців торгової мережі.

В даний час підприємницькі структури все більше і більше звертаються до досконалих новітніх технологій, які є ще однією рушійною силою технічного

прогресу. Раніше вони вважали рушійною силою тільки економічні, законодавчі питання і корпоративну соціальну відповідальність, але сьогодні не тільки ці проблеми розширюються і оновлюються, але і повністю змінилося ставлення до екологічного напрямку. Адже завдяки наявності досконалих технологій покращується дизайн всіх виробничих процесів і ставлення до навколишнього середовища. Виробничий досвід показує, що підприємства запускають повернутий товар у переробку не більше 64% (результат 2021р.), решта все йде як сміття, забруднююче навколишнє середовище.

Тому при кількісній оцінці ефективності виробничих систем необхідно враховувати не тільки пряме і локальне сприйняття охорони навколишнього середовища, а й опосередкований і більш глобальний вплив, зумовлений життєвим циклом ресурсів (тобто від первинного матеріалу до продуктів повторного використання, відновлення та рециркуляції). Приймаючи різні точки зору, вигоди та наслідки, які можуть вийти за межі виробничого середовища і стати зовнішнім фактором або, навпаки, бути інтерналізованими та стати частиною бажаного результату, необхідно показати різні шляхи наповнення матеріальних потоків, таких як:

розгляд виробничого процесу підприємства, його потоки відходів, що виходять за межі підприємства та які повністю можуть губитися;

розуміти, що потоки відходів є ресурсами як для себе, так і для іншої галузі, у цьому випадку у них ширша перспектива, оскільки вони можуть охопити більше широкі вигоди для промислової системи.

Крім того треба використовувати перспективу життєвого циклу продукту: якщо товар знижується в ціні, то з погляду життєвого циклу цього продукту ніякий матеріал не губиться;

враховуючи те, що сам матеріал (потік ресурсів та запас), первинний матеріал все одно буде необхідний для виробництва цього продукту, час, як матеріал з використаних продуктів, деградує при зниженні циклу, тому в цьому випадку матеріал втрачає свою цінність.

Однак далеко не всі підприємницькі структури проводять аналіз, що дає

конкурентні результати по переробці відходів і неякісної продукції, і самі позбавляють себе можливості при великих обсягах знизити витрати на продукцію, що випускається. При використанні моделі виробничої екосистеми потоки ресурсів можуть бути інтегровані між виробничими операціями, допоміжними об'єктами та будинками. Але всі керівники повинні розуміти та приймати дієві заходи до важливості більш широкого аналізу і бачення для оптимізації використання ресурсів і необхідності обліку життєвого циклу виробничої діяльності, а також для досягнення екологічної стійкості. Оцінюючи різні варіанти покращення, сучасний виробничий світ приймає ширший погляд на суспільство та земні системи, щоб краще враховувати вплив змін на елементи за межами підприємницьких структур.

Слід зазначити, що сьогодні немає інструментів чи методів, які ефективно поєднували б простір, потік продукції, потік енергії та часу, щоб забезпечити повне моделювання та аналіз потоків ресурсів у підприємницьких структурах. Проблема в тому, що підвищення екологічних характеристик виробничих систем може бути досягнуто за рахунок загальної ефективності використання ресурсів (на відмінність від ефективності окремих процесів) і в том числі за рахунок замкнутого потоку ресурсів, що дозволить скоротити чисті витрати ресурсів та кількість відходів в системі.

Концепції промислової екології, такі, як системний погляд, харчові мережі і промислові екосистеми, зазвичай застосовуються на макrorівні за участю різних галузей промисловості та місцевих спільнот, але вони не завжди дають можливість усунути недолік інтеграції в проектуванні виробничих систем. Сучасні підходи до аналізу виробничих процесів упускають з виду потенційні взаємодії всередині системи, такі як:

- виробничі процеси спроектовані так, щоб мати свої власні входи та виходи; можливості повторного використання відходів інших процесів в якості ресурсів;

- мобільне транспортування і доставка відходів і неякісної продукції.

Зважаючи на те, що всі елементи екосистеми об'єднуються для того, щоб

утворити синергетичну систему, акцент робиться на всій системі, а не на окремих елементах. Зосередження уваги на технологічних потоках матеріалів, енергії, води і відходів дає можливість прийняти цей екосистемний погляд на підприємницьку структуру, а також дозволяє знайти сумісні вхідні і вихідні потоки між компонентами системи, тобто, повторне використання відходів в якості ресурсу всередині виробничої системи.

Підприємницькі структури в цілях точного обліку витрат спочатку вдаються до процесу моделювання технологічних потоків, щоб було зрозуміло в якості якого відповідного способу досягнення поліпшення потоку ресурсів та за допомогою яких існуючих виробничих операцій, об'єктів та будівель можна було створювати нові шляхи оцінки різних сценаріїв по переробці відходів в якості сировинного ресурсу. Новизна цього підходу полягає в моделюванні в застосуванні уявлення екосистем на промисловому рівні. Моделювання дозволяє об'єднувати існуючі методи в єдину методологію для досягнення цієї мети.

У цілях досягнення покращення матеріальних ресурсів в підприємницьких структурах постійно вносяться зміни в моделі екологічних систем для того, щоб була можливість відстежувати щомісячні витрати, так як це основна стаття витрат структури собівартості продукції, щоб зменшити кількість проблемних питань по екології в підприємницьких структурах, необхідно вкладати кошти у новий процес з переробки виробничих відходів. У даний час ТОВ «Торговий Дім «Р-Трейд» відкриває нові виробництва по переробці і утилізації своєї продукції, яка втратила свій товарний вигляд з різних причин (транспортування, погодні умови) і яку повернуто по рекламаціям.

Враховуючи те, що на переробку від усієї реалізованої продукції йде повернення по рекламаціям по різних причин в середньому від 10 до 15%, то цим показником необхідно серйозно займатися, і постійно удосконалювати процес переробки по поверненню продукції, оскільки процес повернення може бути і далі критичним для граничних показників виробничої системи.

Основне завдання при використанні моделі виробничої екосистеми полягає в тому, щоб визначити, наскільки детальним може (або повинен) бути

аналіз і які вимірювання продуктивності виробництва повинні бути включені. Як правило, труднощі полягають в тому, щоб представити систему на відповідному рівні абстракції, який диктується наявними даними і будь-якими поліпшеннями, які підприємницька структура вже зробила в своїх виробничих процесах, таких як:

здійснювати заходи щодо покращення якості даних, що мають тенденцію прогресувати;

виявляти можливості для подальших покращень, що вимагають більш детальний аналіз.

Багато проблем виникає при укрупненні підприємницьких структур і переході їх на виробництво інноваційної продукції з високими конкурентними властивостями, які необхідно розглядати як набір взаємопов'язаних і взаємозалежних компонентів, які формують певну цілісність, розставляючи по всіх підрозділах ключові цілі і завдання, що визначають функціональне навантаження кожного з компонентів. Ключові цілі підприємницьких структур також необхідно ставити перед постачальниками (SCRM), надавати їм усіляке сприяння для максимально комфортних виробничих умов для розвитку, яке позначиться на зростанні економіки підприємницьких структур.

У період становлення підприємств, що виробляють конкурентоспроможну продукцію, виникає виробнича необхідність залучати до своєї структури постачальників (SCRM), і одночасно проблемним на початковому етапі стає переведення цих підприємств на стратегічне управління взаємодією з постачальниками (SSRM) і стратегічне управління взаємодією з клієнтами (SCRM), і вже тим більше переведення на загальний для підприємницьких структур стратегічний управлінський облік та контроль (SMAC).

Також виникають проблеми, коли підприємницька структура у своїй стратегії розвитку обов'язково прописує послідовність дій, пов'язаних з розставленими пріоритетними точками і напрямками, які, в першу чергу, торкаються питання щодо впровадження досконалих технологій обробки і модернізації обладнання, тому що саме вони вимагають залучення великої

кількості ресурсів і, в першу чергу, фінансових. Стратегія розвитку підприємницьких структур повинна вписуватися в стратегію розвитку регіону, що дозволить налагодити міжфункціональні зв'язки серед господарюючих суб'єктів території, виконуючи стратегію розвитку підприємницьких структур. Вона вимагає від своїх постачальників (SCRM) чіткої перспективної політики розвитку, при цьому стратегічна лінія, обрана підприємницькою структурою, дозволяє підприємствам-постачальникам також проводити ефективну політику, спрямовану на систему модернізації і оновлення виробничих потужностей, що в свою чергу, має призвести до технологічного прориву та підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур.

Для того, щоб цільові напрямки були досягнуто, підприємницьким структурам необхідно:

- включати в стратегію в обов'язковому порядку можливість фінансування інноваційної діяльності і використовувати її результати;

- вибудовувати жорсткі пріоритетні напрямки розвитку, на яких необхідно сконцентрувати весь ресурсний потенціал;

- формуванню структури інноваційного типу, що концентрує в собі науковий потенціал і має можливість виходу на міжнародні ринки;

- сформуванню механізмів просування інноваційних продуктів, а також стимулюванню виробництва наукомісткої продукції.

У зв'язку з цим невід'ємним моментом при реалізації стратегії розвитку визначено модернізацію виробництва підприємницьких структур, де з'являється можливість перерозподілу доходів, які отримані від реалізації продуктів ресурсовиробничих галузей і видів економічної діяльності, а також можливість спрямовувати фінансові засоби на розвиток і підтримку інноваційної діяльності підприємницьких структур.

Таким чином, в процесі проведеного дослідження виявляються проблеми по практичному застосуванню інструментарію стійкого зростання економіки, які необхідно вирішувати для того, щоб у всіх напрямках: економічному, соціологічному, технологічному і екологічному були не тільки покращення, а й

зростання показників збалансованої системи (BSC). Знання в галузі стійкого виробництва є фрагментарними, але при цьому розвивають єдині теорії, загальноприйняті рамки та моделі. Оскільки спостерігається зростаючий комерційний інтерес не тільки до економічних, соціологічних та технологічних напрямків, то виникає особливий інтерес до екології та етичних питань, але стійкий розвиток цього напрямку в даний час є частиною багатьох корпоративних стратегій, що підкреслює необхідність вирішувати проблеми по всіх напрямках діяльності, включаючи екологічний напрямок, оскільки рішення проблем по всіх напрямках дає результат по стійкому зростанню показників (BSC) промислового виробництва в підприємницьких структурах.

Проводячи дослідження по використанню інструментів, методів і процедур стратегічного управлінського обліку і контролю (SMAC), які підтримують виробничу інтеграцію між стратегічними процесами (SSRM і SCRM), доцільно простежити, яка тенденція розвитку інструментарію, що застосовується у підприємницьких структурах в цілях досягнення стійкого зростання їхньої економіки.

Для проведення розгорнутого дослідження по інструментарію, що використовується підприємницькими структурами для стійкого зростання економіки, виділимо чотири основних напрямки, які охоплюють значну кількість показників збалансованої системи (BSC), і особливо впливають на зростання економіки, це:

- економічний;
- операційне управління (технологічний);
- навколишнє середовище (екологічний);
- соціальний.

Розглядаючи ці напрями з позиції впливу кожного на розвиток виробничої інтеграції з реалізацією стратегічного процесу (SSRM) і стратегічного процесу (SCRM) з позиції економії ресурсів, які підтримуються і контролюються стратегічним процесом (SMAC), що загалом має утворювати замкнутий виробничий цикл. Щоб бути в тренді економічного розвитку, підприємницькі

структури повинні простежувати тенденції розвитку інструментарію стійкого розвитку для того, щоб не тупцювати на місці, а використовувати досконалий інструментарій.

Розглянемо, як йде розвиток виробничої інтеграції по визначенню (теоретично) в порівнянні з практичним додатком в підприємницьких структурах (рис. 4.2) [7; 18; 61; 90; 106; 127].

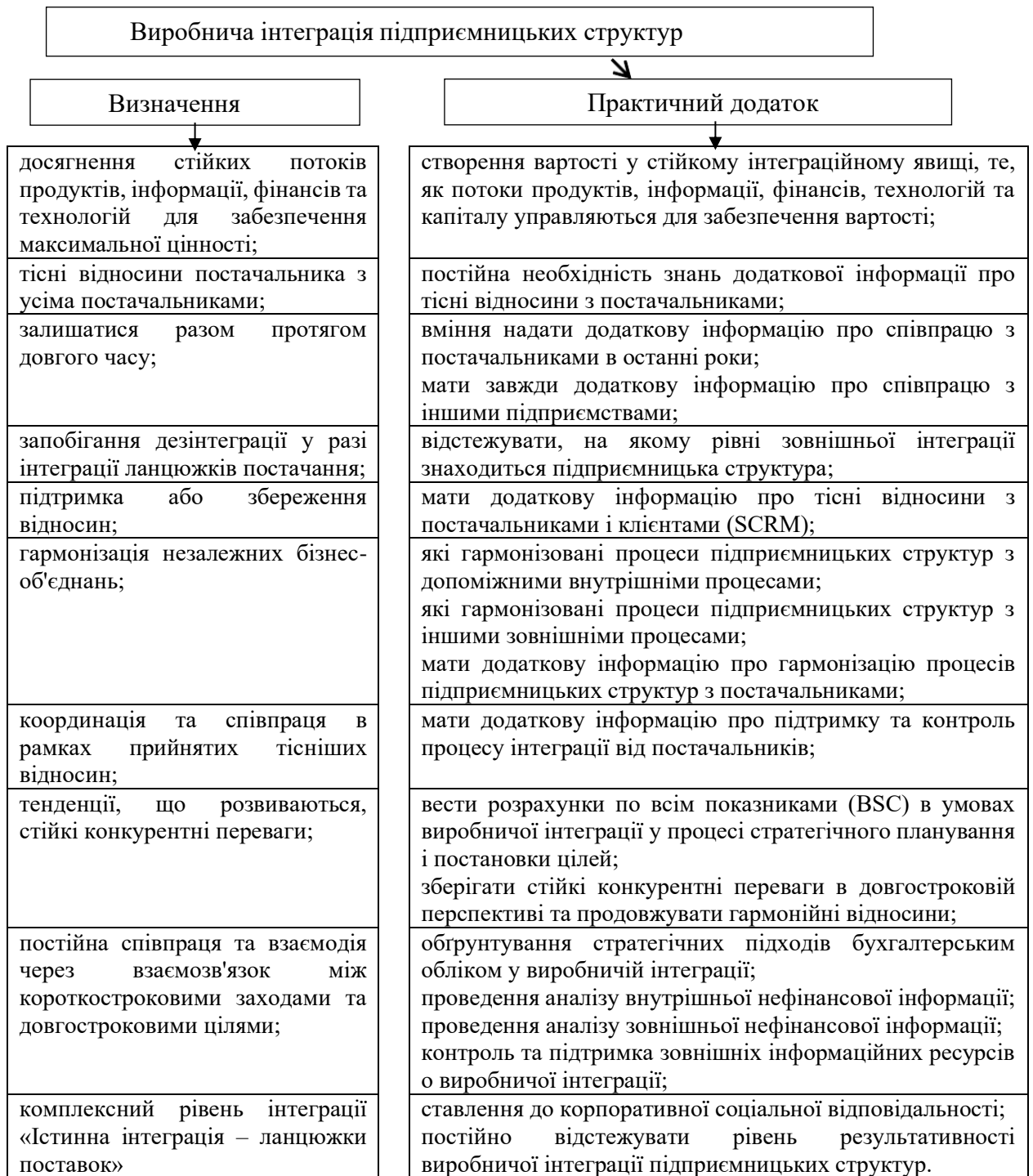


Рис. 4.2. Розвиток виробничої інтеграції з визначення та практичного застосування в підприємницьких структурах (розроблено автором)

Відстежуючи за рис. 4.2 розвиток виробничої інтеграції у теоретичному і прикладному варіантах, виникає можливість зорієнтуватися, в яких напрямках необхідно працювати над реалізацією досконалої інструментарію, пов'язуючи це зі стратегічним процесом (SMAC) і ресурсно-фінансовим потенціалом (табл. 4.2).

Таблиця 4.2

Характеристика сучасного рівня розвитку підприємницьких структур по напрямкам діяльності

Напрямок діяльності підприємницької структури	Характеристика сучасного рівня розвитку підприємницьких структур
Економічний	на кожному етапі розвитку виробничої інтеграції проводити моніторинг фактичного виконання показників (BSC);
Технологічний	розвиток системи технологічного регулювання: технічні стандарти, сертифікація якості продукції, що випускається; модернізація обладнання; вдосконалення технологічних процесів;
Екологічний	пошук додаткових матеріальних ресурсів (за рахунок відходів, браку, викидів у навколишнє середовище);
Соціальний	підвищення рівня комфортності працюючих у підприємницьких структурах.

Характеристики сучасного рівня розвитку підприємницьких структур за напрямками діяльності повинні постійно оновлюватись відповідно з часом і ситуацією в навколишньому середовищі. Орієнтир на зріст економіки в підприємницьких структурах наполегливо вимагає підбору інструментарію за рівнями розвитку, де рівень вищий за середній достаток забезпечує стійкий зріст економіки підприємницьких структур (табл. 4.3).

Для того, щоб забезпечити довгострокову стабільність підприємницьких структур, необхідно тримати рівень стабілізації по всім напрямкам, у випадках, коли якийсь напрямок не утримує перший рівень стабілізації, то неможливо перейти на другий і третій рівні, що не дає можливості утримувати стійке зростання економіки підприємницьких структур, а отже, рівень і якість життя працівників підприємницьких структур не покращується.

Таблиця 4.3

## Рівні забезпечення зростання економіки підприємницьких структур

Стійкість за рівнями розвитку, який проходить підприємницька структура		Рівень стабілізації	Рівень середнього достатку	Рівень вище середнього достатку
	Екологічна	Безпека життєдіяльності	Екологічний баланс навколишнього середовища	Поліпшення складових екологічного балансу навколишнього середовища
	Соціальна	Рішення проблем, що виникають на етапі розвитку підприємницької структури	Забезпечення соціального рівня працівників підприємницької структури	Гідний соціальний рівень забезпечення працівників підприємницької структури
	Економічна	Розвиток життєво необхідних напрямів діяльності в підприємницькій структурі	Забезпечення соціального рівня працівників підприємницької структури	Підтримка гідного рівня життя працівників підприємницької структури
	Технологічна	Організація виробництва на первинних матеріалах та вторинна переробка	Укріплення виробництва по вторинній переробці	Тримати рівень якості продукції, що випускається, та перероблених відходів. Підтримка конкурентоспроможності

Вивчаючи рівні стійкого розвитку, стратегічний процес (SMAC) повинен використовувати досконалі інструменти, методи і підходи, за допомогою яких реально можуть розвиватися бізнес-процеси.

Для того, щоб стратегічний процес (SMAC), проведений в підприємницьких структурах, підтримував та контролював стійке зростання економіки, виникла необхідність виділити в ньому процес (SIOMAC), який формує стратегічну альтернативу для формування і збереження відносин з усіма партнерами по ланцюжку поставок і дає йому оцінки.

Стратегічний процес (SIOMAC) пов'язує стратегічні і міжорганізаційні інструкції по виконанню показників (BSC) і відкриту книгу обліку стратегічного процесу (SMAC). Основний стратегічний процес (SMAC) і процес (SIOMAC) повинні реалізовуватися для стійкого розвитку конкурентоспроможності підприємницьких структур, тільки з допомогою їх можливостей до впровадження відкритих інновацій як всередині самої підприємницької структури, так і з постачальниками (SCRM).

Простежимо порядок та послідовність реалізації стратегічного процесу (SMAC) у підприємницьких структурах.

Інструменти, методи та процедури (SMAC) по-різному підтримують різні рівні виробничої інтеграції підприємницьких структур, але ми уявимо, як йшов розвиток концептуально і операційно на основі історичних посилань на стратегічний процес (SMAC) та стратегічний процес (SIOMAC) (табл. 4.4).

Таблиця 4.4

Послідовність розвитку процесів (SMAC) і (SIOMAC) в підприємницьких структурах (складено автором)

Центральна концепція	Концептуальне визначення	Операційний розвиток
(SMAC)-процес	Процес управління для виявлення, вимірювання, збору, налаштування та аналізу фінансової та нефінансової, внутрішньої та зовнішньої інформації. Неформальний контроль та формальний контроль	Планування та розробка стратегії для досягнення цілей виробничої інтеграції. Розробка заходів щодо контролю або підтримки процесу досягнення виробничої інтеграції. Забезпечення виробничої інтеграції всім необхідним для її реалізації. Стиль використання управлінського обліку та процесу контролю для контролю та підтримки потоку інформації, продукту, матеріалу і технології (формально або неформально).
	Управлінський процес для контролю і підтримки зовнішніх процесів з боку партнерів. Відсутність кордонів контролю та підтримка процесів	Управління підтримуючими процесами всередині та зовні в емпіричних станах. Контроль та підтримка процесів всередині та за межами підприємницьких структур. Роль завдань, заснованих на виробничій інтеграції.
SIOMAC-процес	Формування та оцінка стратегічної альтернативи для формування та збереження відносин з усіма партнерами по ланцюжку поставок	Інструменти для сприяння тісним міжорганізаційним відносинам. Вимоги, що підтримуються виробничою інтеграцією. Наслідки підтримуваної виробничої інтеграції.
	Стратегічні та міжорганізаційні інструкції	Переваги та результати підтримки і контролю в відношенні виробничої інтеграції. Додаткова інформація про підтримку та контроль виробничої інтеграції через ланцюжок постачання. Зв'язок з зовнішніми підприємницькими структурами.

Продовження табл. 4.4

Основний процес (SMAC) і процес (SIOMAC), набір інструментів	Показники збалансованої системи (BSC), відкрита книга обліку, відкрита книга управлінського обліку та інструмент контролю	Використання інструменту «збалансована система показників» (BSC). Використання інструменту "Відкрита бухгалтерія". Розробка підходів (SMAC) до ведення рахунку відповідальності. Підхід (SMAC) до прозорості, відповідальності і довіри підприємницьких структур.
Основний процес (SMAC) і процес (SIOMAC) по методам	Відкрита інноваціям	Використання методу «відкритих інновацій». Формування стратегії інформаційного потоку з точки зору різних ешелонів «відкритості» у підприємницьких структур. Інноваційний процес та його ідеї всередині підприємницьких структур. Відкритість підходів усередині підприємницьких структур. Відкритість підходів в міжорганізаційному плані в підприємницькій структурі.
(SMAC) процедура	Розробка інструментів (SMAC) для забезпечення відповідальності. Облік відповідальності на основі стратегії	Використання «стратегічного обліку відповідальності» як стратегічного інструменту. Корпоративна соціальна відповідальність.

У даний час стратегічний процес (SMAC), що підтримує та контролює стратегічні процеси (SSRM) та (SCRM) з використанням показників збалансованої системи (BSC) у розвитку таких напрямків, як технологічний і екологічний, які дають перевагу у стійкому зростанні економіки підприємницьких структур, маючи високі вагові показники. Вагові показники безпосередньо залежать від ресурсного потенціалу території, які включають в себе:

- можливості обробної промисловості;
- можливості проведення модернізації технологічних процесів і обладнання;
- можливості вкладення інвестицій в розвиток виробництва;
- можливості попиту продукції на товарному ринку;
- можливості природно-сировинні.

Знання і вміле використання ресурсного потенціалу необхідно враховувати при розрахунку не тільки показників збалансованої системи (BSC), але і в тих

розрахунках, які приносять додаткову ефективність во всіх напрямках діяльності підприємницьких структур.

Таким чином, концептуальний і оперативний розвиток стратегічних процесів (SSRM) і (SCRM), підтримувані і контрольовані стратегічним процесом (SMAC), що успішно впроваджуються в виробничі процеси підприємницьких структур, розширюють процедури підтримки і контролю, які проводяться за допомогою стратегічного процесу (SMAC), і ці процедури носять не тільки розрахунковий характер, де використовуються показники (BSC), а ще і додатковий та інформаційний.

Спостерігаючи за тенденціями розвитку інструментарію стійкого зростання економіки підприємницьких структур, ми зробили висновок про те, що простежуючи, як розвиваються інструменти, методи і підходи для досягнення стійкого зростання економіки підприємницьких структур, що дають можливість прискорення реалізації стратегічних процесів (SSRM) та (SCRM), які працюють у тісному взаємозв'язку зі стратегічними процесами (SMAC) та (SIOMAC) і є актуальним, а їх розвиток йде дуже швидкими темпами, так як використання цих процесів викликає великий комерційний інтерес як в підприємницьких структурах, так і в постачальників і клієнтів. Впровадження стратегічних процесів в виробничий процес є перспективою розвитку як для підприємницьких структур, так і для постачальників та клієнтів.

#### **4.3. Оцінювання використання інструментарію стратегічного управління інтегрованою економічною стійкістю підприємницьких структур**

Для формування методики оцінки використання інструментарію стійкого зростання економіки підприємницьких структур проведемо екскурс по інструментам і підходам, які ми в попередніх параграфах пропонували для реалізації і розробки стійких стратегій, основна мета яких полягає в досягненні показників ефективності, що дають зростання економіки підприємницьких

структур.

У другій главі ми писали про те, що стійкий зріст економіки повністю залежить від розвитку виробничих процесів підприємницьких структур відповідно з розробленою стратегією свого розвитку, де основним інструментом є стійка збалансована система показників (BSC), яка доповнюється показниками, що безпосередньо впливають на стійкий зріст економіки підприємницьких структур наступним чином: до традиційних показників (BSC) додаються додаткові показники по всім напрямкам діяльності: економічному, соціальному, технологічному і екологічному, де віддзеркалюється реальний стан всіх бізнес-процесів і перспективи їх розвитку.

Далі ми запропонували дослідження в частині використання збалансованої системи показників (BSC) практично, тобто, на прикладі розвитку промисловості Київської області та конкретно ТОВ «Торговий Дім «Р-Трейд», у якого послідовність дій по всім напрямкам розвитку відповідає підприємницькій структурі. Продовжуючи тему розвитку інструментарію стійкого зростання економіки підприємницьких структур, ми представимо інструменти, які сприяють і навіть при вмілої їх реалізації дають можливість не тільки домагатися стійкого зростання економіки, але і утримувати стійкість зростання економіки на довгостроковий період. Це такі стратегічні процеси, як (SSRM) та (SCRM), які підтримуються стратегічним процесом (SMAC), котрий включає в себе процес управління для виявлення вимірювання, збору, налаштування і аналізу фінансової і нефінансової, внутрішньої і зовнішньої інформації, неформальний та формальний контроль. Але раніше, ніж проводити неформальний та формальний контроль, необхідно провести аналіз показників, розрахунок яких проводиться по збалансованій системі показників (BSC). Сьогодні стратегічний процес (SMAC) доповнено стратегічним міжорганізаційним процесом (SIOMAC), який додає до реальних показників ще переваги підтримки та контролю в відношенні виробничої інтеграції додатковою інформацією через ланцюжок поставок (SSCM), а також зв'язок із зовнішніми підприємницькими структурами, тобто, ми підійшли до того, що стратегічний процес (SMAC) та

процес (SIOMAC) спираються на (BSC) та відкриту книгу обліку та інструмент контролю.

Оскільки збалансована система показників (BSC) була розроблена управлінським обліком не тільки для вимірювання ефективності, а й як основний інструмент розвитку підприємницьких структур, який включає в себе відкритий бухгалтерський облік (ОВА), що є інтегративним стратегічним інструментом для сприяння тісним міжорганізаційним відносинам між підприємницькими структурами та їх постачальниками. Це наводить партнерів до виявлення критичних областей обміну інформацією і знаннями на стратегічному рівні процесів управління ланцюжками поставок (SSCM) з акцентом на якість та обсяг інформації. ОВА – це проблема вираження та перетворення для забезпечення прозорості інформації через висхідні і низхідні інтегровані потоки.

Відкрита книга управлінського обліку та контролю виробничого процесу (ОВМАС) на практиці здійснюється інструментами відкритої книги бухгалтерського обліку для підтримки бізнес-процесів (ОВМАС), що представляють собою логічне розкриття і обмін даними управлінського обліку між постачальниками і виробничими підприємствами, що входять до складу підприємницьких структур, а також і постачальників (SCRM) для підтримки інтеграційних процесів. Процес (ОВМАС) знижує трансакційні витрати в підприємницьких структурах, хоч і посилює трансакційні витрати на постачальника через ризик досягнення підприємницькою структурою досягнутих результатів. Процес (ОВМАС) розроблений і підтверджений перспективними наслідками від факторів довіри, прихильності і прозорості між партнерами через міжорганізаційні процеси (SIOMAC) для ланцюжка поставок (SSCM).

Міжорганізаційний процес (SIOMAC) підтримує і контролює процеси, які повинні бути забезпечені для використання стратегічного процесу (SMAC) на основі інтерактивної структури, яка залежить від довіри, прихильності та прозорості. Підкреслимо, що довіра до впровадження (ОВМАС) і процесу стратегічного міжорганізаційного управлінського обліку (SIOMAC) має

дотримуватися при будь-кому стані виробничих справ. Складність в виробничих відносинах між підприємницькою структурою і її постачальниками змушує обидві сторони інтегрувати співпрацю, кооперацію та транзакції по всьому ланцюжку поставок (SSCM). Зобов'язання визначається, як відповідний стан у довгостроковій перспективі продовжувати ділові відносини, забезпечувати основи інтерактивних норм і фонду розвитку, а також домагатися ефективності реляційних результатів.

Тому найгостріше сьогодні постає питання «відкриті інновації». Відкриті інновації – це ідея відмовитися від формальних обмежень, коли підприємницька структура використовує як зовнішні, так і внутрішні ідеї та шляхи до бізнес-процесу для вдосконалення технологічних процесів. З однієї сторони, це відноситься до теорії залучення важливого клієнта, щоб визначити інноваційний і відкритий процес, який через інновації і процес розвитку задоволення потреб клієнта приваблює до себе ключових клієнтів (технологічний напрямок розвитку). З іншого боку, процес розповсюдження відкритих інновацій заснований на цілеспрямованому знанні і інформаційному процесі, що проходить через обмеження як підприємницької структури, так і її постачальників в фінансових і нефінансових процесах організаційної бізнес-моделі (економічний напрямок розвитку) [148; 150; 152; 157; 159].

Концептуальне визначення відкритих інновацій аналізується за зазначеними критеріями в ядрі ідентичності як інновацій, так і відкритої перспективи. Інновації були визначено в якості найважливішої конструкції ведучого контексту ланцюжка поставок (SSCM) для стійкого сорсингу, і їх розвиток значною мірою пов'язаний з різними фазами стійкого розвитку підприємницьких структур.

Наслідки відкритих інновацій виявляються в вертикальному і горизонтальному міжорганізаційному процесі (SIOMAC), оскільки стратегічний процес (SMAC) просунутий від традиційних закритих процесів до інноваційних і адаптивних процесів, об'єднаних з динамічними і відкритими підходами для полегшення відкритих інновацій.

Визначення фонду відкритих інновацій припускає, що «нові ідеї не тільки створюються всередині підприємницьких структур, але також створюються у співпраці із зовнішніми партнерами, які можуть бути частиною вертикальної або горизонтальної мережі», покращена ідея як виробнича інтеграція створюється шляхом прийняття більше тісних відносин, залишаючись разом із цим протягом довгого часу, і підтримуючи процес всього ланцюжка поставок (SSCM) [168].

Цей процес підтримує достатньо відкриті інновації з допомогою стійких стратегій пошуку джерел з виробничих процесів. Стратегічний процес (SMAC) пов'язує методи відкритих інновацій з економічними результатами, такими як виробнича інтеграція, шляхом об'єднання внутрішніх процесів з зовнішніми процесами, що дає можливість підтримувати їх через внутрішній бізнес і через ланцюжок поставок (SSCM).

Стратегічний процес (SMAC) і його методи використовують процес відкритих інновацій як інструмент, що дозволяє підприємницьким структурам вибудовувати свій виробничий процес із використанням сучасного інструментарію. Метод відкритих інновацій використовує три фундаментальних пристрої, які доповнюють друг друга в вигляді процесів:

«outside-in»;

«inside-out»;

комбінованих процесів.

О. Гассман та Е. Енкель стверджують, що процес «outside-in» покращує інтеграцію інформації і знань за допомогою взаємозв'язку між стратегічними процесами (SSRM та SCRM) підприємницьких структур та постачальників.

«Inside-out» використовує міжорганізаційну конфігурацію і дизайн в різних ланцюжках постачання (SSCM).

Комбінований процес розвиває гармонізовані відносини між усіма партнерами за рахунок використання як зовнішніх, так і внутрішніх процесів [167].

Вчені Т. Сайбі і Н. Фосс стверджують, що методи відкритих інновацій мають різні стратегії для досягнення цілей відкритого бізнесу, надаючи вплив на

ступінь інтеграції управління бізнес-ресурсами [170].

Необхідно відзначити, що основний стратегічний процес (SMAC) у міжорганізаційному процесі (SIOMAC) – це набір інструментів, що складається із збалансованої системи показників BSC, відкритої книги обліку, управлінського обліку та інструментів контролю, які працюють у одному режимі в міжорганізаційних відносинах з постачальниками і клієнтами.

Розроблена технологія відкритих інновацій пов'язує воедино різні стратегічні бізнес-процеси за рахунок реконфігурації інтегративного бізнес-процесу шляхом використання процесу відкритих інновацій з стратегічного процесу (SMAC).

Метод відкритих інновацій постійно відпрацьовується і застосовується в процесі розробки продукту між підприємницькою структурою і її постачальниками. Технологія промислового виробництва вимагає передових продуктів і тісних міжорганізаційних відносин шляхом впровадження методу відкритих інновацій через стратегічні процеси (SSRM і SCRM).

Цей метод відкриває інноваційне поле взаємовідносин і співробітництва між постачальниками (вони ж партнери) по ланцюжку поставок (SSCM) з використанням спільної інформації і трансформованих технологій, заснованих на довірі і технологічній підтримці [125].

Процедура розробки стратегічного процесу (SMAC) використовується підприємницькою структурою для здійснення відповідальності і розглядається в випадках застосування, заснованого на відповідальності стратегічного процесу, такого як груповий процес і регіональний процес контролю. Ці процедури здійснюються за допомогою тісних та безперервних міжорганізаційних відносин між діловими партнерами, що перебувають із підприємницькими структурами і постачальниками, клієнтів з ланцюжків поставок (SSCM). Основою різних підходів до процедури є виробнича інтеграція, спрямована на довгострокову і гармонізовану взаємодію в стратегічному процесі (SMAC) та через стратегічні процеси (SSRM та SCRM).

Починаючи з кількох концепцій управління процесом, що включає

визначення, позначення, а також структурування стратегічних процесів як (SMAC) процес, де управління бухгалтерського обліку, управлінського обліку процес управління і організаційні елементи управління мають схожі контролю процеси. Крім того, у ключовому виробничому промисловому сегменті, який безпосередньо залежить від технології і точності продукції завжди є промисловий обмін по технологіям обробки продукції, який веде до того, що виникає питання, в якому ступені стратегічний процес (SMAC) підтримує виробничу інтеграцію між стратегічним бізнес-процесом підприємницьких структур і бізнес-процесом її постачальників.

Крім стратегічних процесів (SSRM і SCRM) для стійкого зростання економіки підприємницьких структур завдяки використанню поетапних підходів до оперативного вдосконалення в напрямку стійкого виробництва, підприємницькі структури можуть досягти більш систематичної інтеграції в частині екологічної стійкості ще в процесі її проектування та розвивати екосистему в різних напрямках, включаючи переробку відходів в процесі вже в той час, коли підприємницька структура має зріст економіки. Однак для кількісної оцінки переваг різних варіантів вдосконалення та забезпечення більш обґрунтованого прийняття рішень необхідна подальша робота з оцінки стійкої ефективності. Це може бути досягнуто шляхом розробки можливостей моделювання та аналізу, що включають дані про життєвий цикл технологічних потоків, моделювання для оцінки (і прогнозування) її екологічних і економічних показників, а також кількісної оцінки потенційних вигід і наслідків для більш широких систем (місцеві вигоди і глобальний вплив).

Враховуючи усі представлені інструменти, сприяючі стійкому зростанню економіки підприємницьких структур, уявимо методику оцінки використання інструментарію стійкого зростання економіки підприємницьких структур відповідно зі стійким розвитком їх бізнес-процесів (табл. 4.5).

Методика оцінки використання інструментарію стійкого зростання економіки підприємницьких структур спирається на:

стійкі бізнес-процеси підприємницьких структур повинні бути не тільки

розроблені, але й доступні та придатні для використання підприємницькою структурою та надавати реальний вплив на розрахункові показники збалансованої системи (BSC);

Таблиця 4.5

Порядок і послідовність розрахунків стратегічних стійких бізнес-процесів, результат яких дає зростання економіки підприємницьких структур (систематизовано автором)

Стійкі бізнес-процеси	Розрахункові показники стійкої збалансованої системи BSC	Результати кінцевих аспектів, що дають зріст і економіки підприємницьких структур
Виробнича інтеграція	фінанси (рис. 1.1, 1.2 - 1, 3, 5, 19, 20); персонал (рис. 1.1, 1.2 - 6, 8, 22, 23, 24); товарний ринок (рис. 1.1, 1.2 - 10, 11, 12, 28); бізнес - процеси (рис. 1.1, 1.2 - 15, 16, 17, 30, 32);	фінансовий аспект; орієнтація на клієнта; внутрішні процеси підприємницьких структур; потенційні ресурси підприємницьких структур;
Стратегічне управління взаємовідносинами із постачальниками (SSRM) і клієнтами (SCRM)	фінанси (рис. 1.1, 1.2 - 2, 4, 5, 18); персонал (рис. 1.1, 1.2 - 7, 8, 9); товарний ринок (рис. 1.1, 1.2 - 11, 12, 25, 28, 29); бізнес процеси (рис. 1.1, 1.2 - 16, 17, 30, 31, 32);	Вдосконалення економічних, соціальних, виробничих та екологічних аспектів;
Стратегічний управлінський облік і контроль (SMAC)	фінанси (рис. 1.1, 1.2 - 1, 2, 3, 4, 5, 18, 19, 20); персонал (рис. 1.1, 1.2 - 6, 8); товарний ринок (рис. 1.1, 1.2 - 10, 11, 12, 13, 25, 26, 27, 28, 29); бізнес-процеси (рис. 1.1, 1.2 - 14, 15, 16, 17, 30, 31, 32, 33);	зниження собівартості продукції; зниження фінансових та виробничих ризиків;
Міжорганізаційний управлінський облік та контроль (SIOMAC)	фінанси (рис. 1.1, 1.2 - 2, 4, 18); персонал (рис. 1.1, 1.2 - 7, 8, 9); товарний ринок (рис. 1.1, 1.2 - 10, 11, 12, 25, 26, 27, 28, 29); бізнес-процеси (рис. 1.1, 1.2 - 15, 16, 17, 30, 31, 32, 33);	Сучасна інформація і довіра;
Стратегічне управління ланцюгами поставок (SSCM)	фінанси (рис. 1.1, 1.2 - 1, 2, 3, 5, 20); персонал (рис. 1.1, 1.2 - 22, 24); товарний ринок (рис. 1.1, 1.2 - 10, 12, 26, 28, 29); бізнес процеси (рис. 1.1, 1.2 - 14, 15, 16, 30).	Процес, керований в реальному часі.

розрахункові показники збалансованої системи (BSC) повинні включати

показники не тільки традиційні, але і додаткові, які відповідають реальному часу і економічній ситуації в країні та світі;

зусилля підприємницьких структур по стійкому зростанню їх економіки повинні бути спрямовані на кінцеві результати, які дають можливість стабілізувати стійкий зріст во всіх напрямках діяльності;

порядок та послідовність розрахунків стратегічних стійких бізнес-процесів може видозмінюватися в залежності від цілей, які ставить перед собою підприємницька структура.

Розроблена методика оцінки використання інструментарію стійкого зростання економіки підприємницьких структур може дещо змінюватися в блоках:

фінанси;

персонал;

товарний ринок;

бізнес-процеси.

Це пов'язано з тим, що кожна підприємницька структура в збалансовану систему показників (BSC) розробляє свої додаткові показники (стверджуючи їх локальними документами), робиться це для того, щоб якомога точніше враховувати свої відмінні особливості в виробничих процесах, тому розрахункові показники відповідно змінюватимуться, але традиційні показники збалансованої системи (BSC) залишаються незмінними.

Таким чином, враховуючи усі представлені інструменти, що сприяють стійкому зростанню економіки підприємницьких структур, ми розробили методику, яка спирається на розроблені бізнес-процеси і розрахункові показники збалансованої системи (BSC), в яких зусилля підприємницьких структур спрямовані на кінцеві результати по економічному, соціальному, технологічному і екологічному напрямкам діяльності, які дають можливість стабілізувати стійке зростання економіки в довгостроковій перспективі в тому випадку, коли підприємницькі структури відмовляються від формальних обмежень і використовують як внутрішні, так і зовнішні ідеї і шляхи для

вдосконалення бізнес-процесів, при цьому порядок і послідовність розрахунків може змінюватись в залежності від цілей, які ставить перед собою підприємницька структура.

Наші дослідні підходи для збору необхідних даних для дослідницьких питань були проведені за допомогою передових якісних методів, щоб з'ясувати, як виробнича інтеграція між стратегічними процесами (SSRM та SCRM) реалізується за допомогою вибіркового випадків (тобто, окремих регіонів з підприємницькими структурами), виділити важливість підтриманих і гармонізованих відносин між підприємницькою структурою та її постачальниками та клієнтами. Більше того, дослідження було спрямовано на вивчення стійких інструментів, методів і процедур, за допомогою яких стратегічний процес (SMAC) використовується для контролю по підтримці виробничої інтеграції, стійкими конкурентними перевагами і недоліками. Виробнича інтеграція не є такою вже незнайомою для бізнесу і в тих випадках, коли досліджувані підприємницькі структури фокусуються на своїх особливостях і відмінних характеристиках, вони вибудовують свої стратегічні процеси з урахуванням своїх індивідуальних відхилень. Однак такі інтеграційні характеристики, як збереження єдності в часі, постійна гармонізація, довгострокові тісні міжорганізаційні відносини та стійкі практики, мають хорошу документацію з повними викладками звітів по всім доведеним показникам в динаміці по роках, вони націлені і стратегічно сплановані на конкретні випадки, що відбуваються в підприємницьких структурах.

Інтерпретація теорії та практики відповідно до теорії спирається на емпіричні дані, також дослідження було проведено дослідницьким шляхом прямого інтерв'ю і онлайн-версії отриманої звітної документації ТОВ «Торговий Дім «Р-Трейд», щоб збагатити аналіз і інтерпретацію, розглядаючи її в аналітичному ракурсі, для розкриття заявленої теми дисертації. Наше дослідження наблизилося до передбачуваного знання про проблеми зі стійкого зростання економіки в підприємницьких структурах. У дослідженні ми виявили, що виробнича інтеграція в різних концептуалізаціях може розвиватися

переважно на великих підприємствах, так як основа виробничої інтеграції – це передові технології, безперервний взаємозв'язок з постачальниками та клієнтами, що реалізується за допомогою передових технологічних бізнес-процесів і їх вимог до безперервних і довгострокових відносин. Необхідні припущення пов'язані з тим, що підприємницькі структури працюють у промисловому високотехнологічному виробництві, і в даний час тільки вони мають можливість тримати довгостроковий і високий рівень гармонізації зі стратегічними замовниками та постачальниками. Тому потік технологій знаходиться в більше напруженому стані, чим інші потоки виробничої інтеграції, такі як інформація, продукція і фінансові ресурси.

Основна мета виробників у тому, щоб максимізувати очікуваний прибуток. Дві основні теми, що обговорюються, що стосуються стимулу стійкого і різнобічного розвитку виробників, включають в себе:

ефект попиту;

ефект виробництва.

З погляду економічної ефективності виробництва зниження витрат зазвичай розглядають як підвищення рентабельності. Якби вся решта залишалася тим самим, прибуток виробника збільшився б за рахунок зростання ефективності (табл. 4.6).

Таблиця 4.6

Фінансові результати за 2021–2023 рр. ТОВ «Торговий Дім «Р-Трейд»

Найменування показників	Од. вим.	2021р.	2022р.	2023р.
Виручка	тис. грн.	1	148116723	181377920
Собівартість продажів	тис. грн.	111433821	118589937	158791530
Рентабельність продажів	%	7,94	9,83	12,57
Валовий прибуток	тис. грн.	20487291	22586390	29526786
Основні засоби	тис. грн.	34183429	36297757	37509153

З табл. 4.5 ми спостерігаємо, що показники з роботи підприємницької структури в довоєнний період значно виростили, що визначає стійкий зріст економіки.

Крім економічної ефективності виробництва, враховується вартість, яка має бути постійною (константою), при цьому продажі, що збільшуються, підняли б дохід виробнику реалізованого продукту та прибуток підприємницьких структур також був б більше з позитивним ефектом вимоги [126].

Щоб показати, як економічні системи змушують підприємницькі структури різнобічно розвиватися, необхідно знати, що багатoproфільні корпорації оплачують самі високі фіксовані витрати серед всіх галузей і видів економічної діяльності промисловості, в які вони самі входять. Якщо підприємницька структура схильна до горизонтального диференціювання і пропонує більше однієї якості у властивості продукту на ринку, то у цій підприємницькій структурі не обов'язково має бути зовсім нове виробництво більш низьких якісних продуктів. Натомість вона повинна розумно виробляти нові продукти на том ж самому обладнанні, тільки з незначними регуляторами в технологіях і самому виробничому процесі. Загалом, навіть для вертикального диференціювання, яким є підприємницька структура, якщо виробничі процеси не занадто відрізняються друг від друга, це має коштувати менше для виробничих підприємств, що різнобічно розвиваються, що входять до складу підприємницьких структур, щоб вийти на новий ринок, в цьому випадку немає необхідності організувати цілковито нове виробництво, необхідно розгорнути процес укрупнення цих виробництв.

Окрім економічної ефективності виробництва, ефекти попиту продукту вкрай важливі, щоб під час проведення близьких заміни від віддалених заміни, щоб показувати, які вимоги різних продуктів (еластичність заміни) торкаються вибору диференціювання багатoproфільних підприємницьких структур. Вони мають прагнути розвивати віддалені заміни, якщо вони схильні максимізувати прибуток продукту. Горизонтальне диференціювання, проведене підприємницькими структурами, показує більший ефект розширення (еластичність заміни), так як конкуренція серед виробників знижує прибуток, а підприємницькі структури схильні забезпечувати відмінний продукт, щоб підтримати їх монопольну владу та заробити великий прибуток.

Для різнобічного розвитку виробників виділимо дві основні причини, які сприяють укрупненню виробництва:

- економічна ефективність виробництва;
- ефект вимоги.

З цього випливає, що підвищення ефективності та збільшення продажів дають разом можливість забезпечувати зростання прибутку, працюючи в підприємницьких структурах. Оптимальне розмаїття продукту можна також розглядати з точки зору неефективно працюючої підприємницької структури з низьким соціальним забезпеченням, і при цьому необхідно враховувати, що ці підприємницькі структури не можуть продати більше, чим дозволяє їх виробнича потужність. Отже, у підприємницьких структур не може бути нескінченної заміни продукту. Насамперед, чим визначити, яку оптимальну безліч продуктів, пропонованих виробником (у нашому випадку постачальників підприємницьких структур), необхідно встановити причину можливого різнобічного розвитку [126].

З часом і за період роботи підприємницьких структур стають більшими, вимоги клієнтів до продукції стають більш вимогливими до рівня:

- якості продукції;
- різноманітності продукції;
- кольору продукції;
- розмірного ряду продукції;
- цінового ряду продукції.

Для задоволення цих вимог підприємницькій структурі необхідно вкладати засоби, щоб за рахунок реалізації високотехнологічних процесів добиватися задоволення своїх клієнтів випуском оновленої продукції. Впровадження високотехнологічних процесів вимагає оновлення обладнання, оновлення відповідно (особливо це стосується) робітників професій, а встановлення цифрових двійників змінило співвідношення фахівців по відношенню до виробничих робітників, так, кількість програмістів зросла вдвічі, але поменшала кількість бухгалтерів, економістів-плановиків, взагалі не стало спеціальностей –

нормувальник, нарядник, обліковець. Розвиваючи виробничу інтеграцію, інструментом якої стали реалізація стратегічного процесу управління ланцюгами поставок, що розвивається тільки при розвитку таких процесів, як:

стратегічний процес управління взаємовідносин із постачальниками (SSRM);

стратегічний процес управління взаємовідносинами з клієнтами (SCRM);

стратегічний процес управлінського обліку та контролю (SMAC), який підтримує та контролює стратегічні процеси (SSRM та SCRM) і який базується на збалансованій системі показників (BSC);

стратегічний міжорганізаційний управлінський облік і контроль (SIOMAC), який виділився з стратегічного процесу (SMAC).

Реалізація цих процесів дає можливість збільшувати:

кількість робочих місць;

підвищувати кваліфікацію працівників;

оновлювати професії працівників;

мати повне завантаження працівників;

мати вищу за середню заробітну плату виробничим та допоміжним робітникам;

мати вищу за середню соціальну забезпеченість;

мати всередині підприємницьких структур гарну екологічну складову та культуру виробництва.

Усі перелічені якості, які має працівник, дають йому можливість бути впевненим, потрібним виробництву та бути матеріально захищеним. З допомогою реалізації цього інструментарію, який сприяє стійкому зростанню економіки підприємницьких структур, виконується життєво необхідна формула:

Чисельність працюючого населення → продуктивність праці →

професіоналізм → рівень заробітної плати → добробут людини

→ технології → екологія навколишнього середовища

Для того, щоб підтримувати життєво важливу формулу, необхідно у сучасних умовах укрупнювати підприємницькі структури і створювати нові,

залучаючи в свою структуру малі і середні промислові виробництва, реалізовувати такий досконалий інструментарій, який дає можливість розвивати підприємницькі структури, що виробляють конкурентоспроможну продукцію, які повинні представляти основного постачальника нових товарів і послуг, що задовольняють зростаючі та мінливі потреби суспільства. Такі потреби можуть бути задоволені за рахунок випуску і продажу їх оновленої продукції. Підприємницькі структури, здебільшого, представлені акціонерною формою власності. З цього випливає, що в сучасних ринкових умовах виробники товарів та послуг повинні приймати рішення з ключових питань (таких як: що, як, для кого та в якій кількості виробляти) самостійно. Іншими словами, в даний час підприємницькі структури, що діють на ринку і виробляють конкурентоспроможну продукцію, практично незалежні в економічному та юридичному аспекті від держави. Вони самі усувають проблеми у виробничій, фінансовій, соціальній, інвестиційній та інших сферах, так як представляють собою якийсь саморегульований процес, що дозволяє проводити саморегуляцію, як безпосередньо всередині підприємницьких структур, так і використовувати ефективні важелі при взаємодії з зовнішнім середовищем, з іншими підприємствами-постачальниками.

Домінування підприємницьких структур багато в чому визначається характером того, яким чином проходять процеси, спрямовані на внутрішню систематизацію і формування ефективних організаційних механізмів, спрямованих на реструктуризацію керуючих впливів, а також на зміну системи внутрішньої організації підприємницьких структур із постачальниками. Для того щоб підприємницька структура була конкурентоспроможною, де злагоджено і чітко діють усі структурні підрозділи, необхідно, щоб система внутрішньої організації була побудована на принципі системності, ґрунтовності та сприйнятливості до змін, щоб вони були ефективними, необхідно застосовувати прогресивні принципи, які мають під собою наукову основу і відповідають за просування продукції як самої підприємницької структури і її постачальників на ринок, так і за узгодженою системою планування і прогнозування. Питанням

зовнішнього саморегулювання підприємницька структура має приділяти не менше, а, можливо, навіть більше уваги. Справа в тому, що мова йде о параметрах ринкового середовища, які завжди мають високий рівень невизначеності. Усі промислові підприємства стикаються з проблемами, які, в першу чергу, пов'язані із системою утримання себе на ринку та домінування на ньому. У цьому плані системи прогнозів підприємницьких структур повинні бути спрямовані не тільки вивчення внутрішнього змісту постачальників, а й на пошук тих ресурсів та можливостей, які дозволять бути лідером на ринку при виробництві певних товарів і послуг. Тут дуже важливо підприємницькій структурі відстежувати параметри ризиків, які можуть виникати зі сторони конкурентів, політичних факторів, зовнішньоекономічних подій тощо. При цьому важливо розуміти, що чим краще підприємницька структура налагоджує зовнішні зв'язки з іншими підприємствами, тим швидше і ефективніше вона починає працювати і купувати конкурентні переваги, які можуть і надалі суттєво вплинути на домінування її на ринку.

Організація внутрішнього та зовнішнього процесів, які містять у своїй основі принцип саморегулювання, а особливо це стосується підприємницьких структур, сприяє більш ефективній роботі, більш стійкому економічному розвитку, дає захист від всякого роду зовнішніх руйнівників.

Необхідно відзначити, що процеси усвідомленої економічної взаємодії і регулювання економічних процесів повинні бути усвідомлені і розумітися керівниками, які керують підприємницькою структурою, тим самим регулюючи відповідні процеси, управлінці мають можливість формувати ефективні управлінські рішення, здатні вивести підприємницьку структуру на домінуючі позиції.

Для здійснення ефективної оцінки укрупнення підприємницьких структур за рахунок постачальників, працюючих з підприємницькою структурою, необхідно постійно удосконалювати інструментарій, використовуючи який можна отримати результат по стійкому зростанню економіки підприємницьких структур. Не менш важливим є те, що приєднавши до собі постачальника,

підприємницька структура буде продовжувати випускати конкурентоспроможну продукцію, але для цього необхідно:

виявити всі переваги своєї продукції постачальником відповідно зі стратегічним міжорганізаційним процесом управлінського обліку і контролю (SIOMAC), кий відразу треба розмежувати на два рівня:

до переваг першого рівня належать дешевий ресурсний потенціал, дешева електроенергія, дешева робоча сила, дешева сировина та матеріали, відсутність додаткового витратного механізму;

переваги другого рівня пов'язані з високим рівнем управління, наявністю кадрів високої кваліфікації, наявністю наукомісткої продукції, застосуванням інноваційних процесів в діяльності постачальника, тут також слід розглядати, яка є імпортна частка на внутрішньому ринку виду продукції;

рівень показників результативності і ефективності підприємства-постачальника. У рамках даного критерію необхідно розглядати процеси, які спрямовані на формування ефективної діяльності, такі, як вихід на конкурентні ринки, рівень якості продукції, рівень продуктивності обладнання, використання інноваційних продуктів в виробничій сфері підприємства-постачальника;

оцінка виробничої діяльності постачальника з погляду його ефективності і рентабельності в важкі етапи життєвого циклу продукту, що випускається, а також у випадках економічних криз та інших зовнішніх несприятливих впливів.

Розрахунок ключових показників для приєднання до підприємницьких структур необхідно провести за спрощеною формою (табл. 4.7).

Таблиця 4.7

Розрахунок ключових показників по випуску продукції постачальником, якого вводить в свою структуру підприємницька структура

Найменування	Значення за періодами оцінки, тис. грн.		
	2021	2022	2023
Виторг від всіх видів послуг	+	+	+
Витрати на виробництво продукції	-	-	-
Операційний прибуток (ЕВІТ)	+	+	+
Податок на прибуток	+	+	+
Капітальні вкладення	+ -	+ -	+ -
Ліквідаційна вартість	0	0	0
Вільний грошовий потік (FCF)	+ -	+ -	+ -

«+» - зріст показника;

«-» - зниження показника.

Після проведення аналізу по отриманим даним з обов'язковим погодженням постачальника про приєднання його підприємства до структури підприємницьких структур проводиться аналіз відповідно з методикою оцінки використання інструментарію стійкого зростання економіки підприємницьких структур відповідно до розвитку бізнес-процесів, представлених раніше в дослідженні. Методичний інструментарій по стратегічному розвитку запропонованих процесів орієнтований на досягнення конкурентоспроможності продукції, а також на вихід підприємств-виробників на траєкторію випереджаючого розвитку.

Таким чином, даючи рекомендації по вдосконаленню інструментарію стійкого зростання економіки підприємницьких структур, ми в своєму дослідженні прийшли до того, що в сучасних умовах необхідно на базі великих промислових підприємств проводити виробничу інтеграцію і створювати підприємницькі структури, збільшувати їх виробничими підприємствами середнього і навіть малого рівня, домагаючись того, щоб економічні, соціальні, технологічні та екологічні напрями розвивалися рівномірно, оскільки без розвитку одного з них не досягти стійкого зростання економіки підприємницьких структур. Для того, щоб сформувавши інструментарій стійкого зростання економіки підприємницьких структур, необхідно враховувати, що стійким зростанням економіки формується розвиток виробничої інтеграції виробничих процесів, що проводиться наступним інструментарієм: стратегічними процесами (SSRM та SCRM), які підтримуються процесом стратегічного управління (SMAC). Пропоноване ув'язування процесу підтримки зі стратегічним процесом (SMAC) з використанням інструментів, методів і процедур виробничої інтеграції, заснованих на взаємозв'язку між стратегічними процесами (SSRM і SCRM), залежить від стратегій і тісних міжорганізаційних відносин в відношенні виробничої інтеграції. Підтримуючий і контролюючий зв'язок здійснюється через стійкі потоки інформації, продуктів, фінансових

ресурсів та особливо технологій. Стійкий потік технологій, заснований на інтеграції, і стійкий потік фінансових ресурсів, заснований на пошуку джерел, засвідчують довгострокові і узгоджені відносини підприємницьких структур з їх постачальниками і клієнтами.

#### **Висновки до розділу 4**

В роботі запропоновано економічну модель, в основі якої закладені інтегровані підходи щодо забезпечення матеріальними ресурсами постачальників із метою укрупнення підприємницьких структур; що прагнуть до того, щоб увімкнути в свою структуру цього постачальника з метою укрупнення підприємницьких структур і підтримки розвитку виробничої інтеграції на довгострокову перспективу, яка впливає на кінцеву ціну продукції не на користь постачальника, але при цьому підприємницька структура в процесі приєднання створює взаємовигідні умови для постачальника. Обґрунтованість цієї моделі дає можливість проводити оптимізацію використання ресурсів і необхідності обліку життєвого циклу виробничої діяльності і в підприємницьких структурах, і у постачальника. Для досягнення зростання економіки в підприємницькій структурі з усіх напрямків діяльності пропонується застосовувати модель виробничої екосистеми в екологічній стійкості, де проводиться поетапне моделювання з проведенням аналізу індивідуально кожної з підприємницьких структур.

Спостерігаючи за тенденціями розвитку інструментарію стійкого зростання економіки підприємницьких структур, ми зробили висновок про те, що простежуючи, як розвиваються інструменти, методи і підходи для досягнення стійкого зростання економіки підприємницьких структур, що дають можливість прискорення реалізації стратегічних процесів (SSRM) та (SCRM), які працюють у тісному взаємозв'язку зі стратегічними процесами (SMAC) та (SIOMAC) і є актуальним, а їх розвиток йде дуже швидкими темпами, так як використання цих процесів викликає великий комерційний інтерес як в підприємницьких структур,

так і в постачальників і клієнтів. Впровадження стратегічних процесів в виробничий процес є перспективою розвитку як для підприємницьких структур, так і для постачальників та клієнтів.

Враховуючи усі представлені інструменти, що сприяють стійкому зростанню економіки підприємницьких структур, ми розробили методику, яка спирається на розроблені бізнес-процеси і розрахункові показники збалансованої системи (BSC), в яких зусилля підприємницьких структур спрямовані на кінцеві результати по економічному, соціальному, технологічному і екологічному напрямкам діяльності, які дають можливість стабілізувати стійке зростання економіки в довгостроковій перспективі в тому випадку, коли підприємницькі структури відмовляються від формальних обмежень і використовують як внутрішні, так і зовнішні ідеї і шляхи для вдосконалення бізнес-процесів, при цьому порядок і послідовність розрахунків може змінюватись в залежності від цілей, які ставить перед собою підприємницька структура.

## **РОЗДІЛ 5. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРОВАНОЮ ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР У КРИЗОВИХ УМОВАХ**

### **5.1. Розробка перспективних стратегій забезпечення зростання інтегрованої економічної стійкості підприємницьких структур в кризових умовах**

Значний вплив на забезпечення інтегрованої економічної стійкості, крім цілого ряду багатофакторних детермінант довкілля, більше докладно представлених і проаналізованих в попередньому розділі дисертаційного дослідження, надають і фактори внутрішнього середовища з погляду безпосереднього вироблення конкретних організаційно-економічних механізмів та вибору управлінського інструментарію щодо підвищення рівня стійкості.

Відповідно до класичних уявлень ряду вітчизняних авторів, у тому числі ([27, 48, 51, 56, 73, 75, 101, 121, 125, 134, 207, 221]), передбачається розглядати конкретні напрями та категорії, які формуються всередині підприємства, параметри яких можуть бути скориговані на підставі проведення певних оціночних процедур. Наприклад, серед іншого можна згадати існуючу політику фінансового менеджменту на підприємстві (вплив на рівень фінансової стійкості), кадрову політику (вплив на рівень стійкості кадрового забезпечення), організація стажувань для персоналу (вплив на рівень стійкості людського капіталу), існуюча система вирішення внутрішньогрупових конфліктів (вплив на рівень стійкості організаційної культури) і т.д.

Разом з тим, за нашою думкою, даний методичний підхід немає комплексності і не дозволяє оцінити вплив факторів внутрішнього середовища на рівень саме інтегрованої економічної стійкості, а скоріше свідчить про вплив на її складові частини. Таким чином, існує певна потреба у розробці нових підходів до оцінки рівня впливу факторів внутрішнього середовища на стан економічної стійкості. У зв'язку з цим нами пропонується здійснювати подібні

оцінки на підставі характеристики впливу більш складних і укрупнених груп факторів, а саме:

стратегічне управління в контексті розроблення корпоративних стратегій, орієнтованих не тільки на стабільну кон'юнктуру ринку та стійкий вектор впливу з боку зовнішнього середовища, насамперед держави, але і передбачаючих можливе погіршення обстановки у зв'язку з настанням певних кризових явищ різної форми, змісту та часу проходження;

наявність універсальних професійних компетенцій економічної поведінки суб'єкта підприємницької діяльності як складової частини підприємницької спроможності – ключового внутрішнього фактору, що сприяє або створює бар'єри для зростання економічної стійкості в умовах кризових явищ;

наявність та рівень забезпечення об'єктами інтелектуальної власності як ключовими активами будь-якої сучасної організації або підприємства, що дозволяють забезпечити високий рівень стійкості економічних процесів ведення підприємницької діяльності навіть в умовах довгострокової кризи [37].

На нашу думку, саме ці фактори внутрішнього середовища є ключовими з точки зору визначення та оцінки рівня інтегрованої економічної стійкості та вимагають послідовного вивчення в контексті досліджуваної тематики. Розглянемо докладніше кожен з цих груп.

У теперешній час існує кілька методологічних підходів для оцінки практичних аспектів динаміки розвитку ринку чи галузі, конкурентного позиціонування та планування у формуванні реалізації цілого ряду різноманітних стратегій (Ансофф [48-49], Мінтзберг [274], Портер [185]). Обґрунтована стратегія має вирішальне значення для підприємств та організацій, оскільки відмінні компетенції та можливості, які створюються та розробляються шляхом реалізації стратегій, визначають конкурентну позицію і успіх підприємницьких структур над ринком.

Серед іншого, ми вважаємо за необхідне згадати такі методичні розробки, як погляд на стратегію з урахуванням оцінки ресурсного потенціалу підприємницької структури, основні компетенції та його вплив на весь процес

стратегічного управління, динамічні можливості стратегічного планування, багатофункціональна стратегічна орієнтація підприємства зміну ринкових умов господарювання. Спільним для всіх вищезгаданих наукових підходів є необхідність наявності стратегічної спрямованості управління підприємницькою структурою з метою отримання необхідного рівня ефективності бізнес-процесів, що реалізуються.

Розробка стратегії будь-якого суб'єкта підприємницької діяльності у класичних уявленнях багатьох авторів ([27, 70, 121, 146, 175, 260]), зазвичай поділяється на три організаційні рівні, кожен з яких відповідає поточній ситуації і по-різному може бути використаний в умовах різних кризових явищ.

Розглянемо їх докладніше з погляду питань забезпечення необхідного рівня економічної стійкості.

#### 1. Функціональний рівень стратегічного управління

Функціональні стратегії є короткостроковими та пов'язані із здійсненням безпосередньою операційної діяльності підприємства, у тому числі з управлінням людськими ресурсами, фінансовим менеджментом, маркетинговою діяльністю і логістичним забезпеченням виробничого процесу (як у контексті закупівельної діяльності, так і з погляду організації збуту). Ці стратегії специфічні для структурних підрозділів та враховують особливості організаційного управління за умов конкретної підприємницької структури. Наприклад, у рамках стратегії в галузі управління трудовими ресурсами розглядатимуться та регламентуватимуться процеси найму та навчання співробітників з метою збільшення рівня людського капіталу та забезпечення зростання компанії на ринку. Сам по собі функціональний рівень стратегічного управління не робить значного впливу на рівень фінансової стійкості, тому не є визначальним з точки зору економічної поведінки суб'єкта підприємницької діяльності.

#### 2. Конкурентний рівень стратегічного управління

Під конкурентними стратегіями слід розуміти ту довгострокову лінію поведінки суб'єкта підприємництва, яка пов'язана з методами ведення

конкурентної боротьби за умов певної моделі бізнесу чи галузі. Наявність інформації про конкурентів потрібна для формулювання конкурентної стратегії та оцінки можливостей для потенційного зростання економічної стійкості за рахунок використання власних переваг та недоліків інших учасників ринку. Будь-яке підприємство має знати, хто його конкуренти і як вони працюють, а також визначити сильні та слабкі сторони можливої конкуренції. За наявності даної інформації підприємство може розробити ефективну стратегію управління, щоб отримати конкурентні переваги та забезпечити необхідний рівень стійкості і збалансованості бізнес-процесів. На цьому рівні вплив стратегічного управління на економічну стійкість стає очевиднішим, оскільки саме тут формуються необхідні професійні компетенції для розроблення організаційно-економічних механізмів реалізації антикризового управління.

### 3. Корпоративний рівень стратегічного управління

Корпоративні стратегії довгострокові та пов'язані з вибором оптимального поєднання моделі бізнесу та загального напрямку діяльності підприємства у контексті територіально-галузевого розрізу та впливу державної політики та існуючої системи регулювання підприємницьких структур в умовах конкретної національної економіки. Підходи до реалізації різних корпоративних стратегій залежать від цього, як і який період життєвого циклу формулювання даної стратегії. Підприємству слід подумати про те, як корпоративні стратегії будуть введені в дію одночасно зі створенням компанії, що значно підвищить рівень інтегрованої економічної стійкості.

Наприклад, при розробці стратегії в галузі управління трудовими ресурсами, що включає навчання співробітників відповідно до професійних стандартів та національної рамки кваліфікації, необхідно враховувати, які освітні та навчально-виробничі технології будуть використані в даному процесі. Наприклад, використання дистанційних технологій значно знижує витрати на організацію навчання працівників підприємства за одночасної необхідності актуалізації питання якості освітніх програм, що реалізуються (як внутрішньокорпоративних, так і реалізованих сторонніми освітніми

організаціями). При цьому високий рівень якості позитивно впливатиме на рівень економічної стійкості, формуючи основи для зростання людського капіталу в організації, у протилежному випадку можна говорити про зниження стійкості за допомогою низького рівня компетенцій працівників та його невідповідності сучасним вимогам.

На рис. 5.1 наведено ключові стратегії, орієнтовані на підвищення рівня інтегрованої економічної стійкості підприємницької структури за умов кризових ситуацій та явищ.



Рис. 5.1. Ключові стратегії, орієнтовані на підвищення рівня інтегрованої економічної стійкості підприємницької структури за умов кризи (розроблено автором)

Розглянемо подані стратегії докладніше в контексті особливостей їх реалізації та впливу на рівень інтегрованої економічної стійкості.

1. Стратегія збереження існуючого рівня економічної стійкості за рахунок забезпечення стабільності бізнес-процесів

Перша із стратегій, що розглядаються, орієнтована на максимальне збереження докризових показників і лімітування негативного впливу кризових явищ. Підприємець, в даному випадку, виходить із доцільності забезпечення

високого рівня стійкості комерційної діяльності за рахунок певних умов та вже сформованих конкурентних переваг. Таким чином, формування курсу на виконання даної стратегії закладається не в час початку або перманентного розвитку кризи, як це можна спостерігати здебільшого з реальної практики, а вже на стадії відносної стабільності на ринку. Стосовно світової економічної кризи, викликаної коронавірусною інфекцією в 2020р., дуже складно говорити про можливість використання попередніх прогнозних оцінок у зв'язку з певною унікальністю для міжнародного господарства епохи глобалізації. Відсутність практичного досвіду та порівняльних характеристик не дозволила у більшості національних економік виробити чітку систему антикризових заходів на державному рівні, яка б дозволила сконструювати окремі індивідуальні траєкторії для підприємницьких структур та максимально адаптувати їхню діяльність до поточних викликів та нових загроз як під час самої кризи, так і у посткризовий період, що особливо важливо задля забезпечення інтегрованої економічної стійкості.

Разом з тим, наявність низки умов та обмежень для ведення бізнесу, дозволило низці підприємств реалізувати саме стратегію збереження існуючого рівня економічної стійкості за рахунок забезпечення стабільності бізнес-процесів. До таких умов і обмежень слід віднести:

1. Як показують сучасні дослідження ([89, 132, 204]), найбільш стійкою організаційно-правовою формою для реалізації зазначеної вище стратегії в умовах кризи, спричиненою коронавірусною інфекцією, слід вважати підприємства та організації малого бізнесу. У зв'язку з відносно невеликим обсягом угод, що проводяться, і дуже високим рівнем організаційного управління, малий бізнес слід визнати найбільш адаптивною формою ведення підприємницької діяльності за інших рівних умов. Високий ступінь адаптивності дозволив малому бізнесу скоротити час на прийняття управлінських рішень та знайти можливі шляхи перерозподілу наявних бюджетних коштів для продовження функціонування на ринку у вже існуючому форматі та масштабі діяльності.

2. Другою важливою умовою для реалізації першого варіанта стратегічного управління можна визначити наявність довгострокових контрактних відносин та постійної клієнтської бази з високим рівнем лояльності саме до цієї підприємницької структури. У разі пандемії споживачі товарів чи послуг даної підприємницької структури були готові до здійснення покупок навіть з урахуванням складної економічної ситуації. Здебільшого, подібного роду картина може спостерігатися:

в умовах високого рівня сировинної залежності, коли зміна постачальника може поставити під загрозу весь виробничий процес та порушити технологічні ланцюжки;

за наявності постійних клієнтів, які не готові змінювати свої споживчі переваги на користь іншого контрагента з цілого ряду причин різного характеру (вартість на товар чи послугу навіть за зміни цін на користь зростання не викликає негативної реакції з боку споживача у зв'язку з високим рівнем корисності реалізованого економічного блага, вимоги до його якості та змістовних характеристик, місце розташування виробника, особливості самих контрактних відносин, наявність програм партнерської взаємодії);

наявність унікального продукту або послуги, рівень продажів якого не має чіткої залежності з кризовими явищами. Виходячи з постулатів історії економіки [219], в більшості кризових явищ в якості такого роду економічних благ завжди виступало продовольство та товари першої необхідності. Однак, в сучасних умовах можна говорити і про існування інших альтернативних варіантів придбань, попит на які не змінювався або не сильно змінювався в порівнянні з докризовим рівнем.

3. Ще однією важливою умовою слід визнати нерівномірність впливу кризи, викликаной коронавірусною інфекцією, на різні галузі національної економіки. Чим нижчий рівень впливу кризи на конкретну галузь, тим вища ймовірність проходження першої стратегії управління у суб'єктів підприємницької діяльності однієї виробничо-господарської спрямованості. Ця криза торкнулася, перш за все, тих галузей і секторів народного господарства, в

яких очевидна пряма контактна взаємодія між клієнтом (споживачем, посередником, контрагентом) і виробником (торгівельним представником, комівояжером), тобто організації сфери послуг.

При цьому для збереження попередніх пропорцій та рівня ведення підприємницької діяльності на ринку без істотних змін як у внутрішній структурі, так і з погляду перегляду відносин із представниками зовнішнього оточення, суб'єкт ринкових відносин був змушений змінювати форми і механізми взаємодії з існуючими та потенційними клієнтами для збереження певного статус-кво в організації бізнес-процесів. Неістотні зміни в даному напрямі характерні для першого варіанта стратегічного управління. Однак, на практиці дана стратегія представляє собою скоріше ідеальний стан соціально-економічної системи та не відображає реальну ситуацію, яка потребує серйозних змін у всій системі управління підприємницькою структурою.

2. Стратегія прискороного зростання рівня економічної стійкості за допомогою підвищеного попиту за реалізовані товари та послуги.

На перший погляд, ця стратегія також є досить ідеалізованою і складно здійсненою в умовах реальних кризових ситуацій. Справді, за умов економічних криз попередніх періодів можна було спостерігати значне зниження ділової активності, спад промислового виробництва, зниження як сукупної пропозиції, так і попиту зі сторони більшості категорій споживачів у зв'язку зі зростанням інфляційних показників, збільшенням числа безробітних чи серйозним звуженням ємності ринку для реалізації продукції промислового призначення.

Одними з небагатьох виробників, які могли варіативно і циклічно розвиватися в умовах настання класичних криз, були або виробники товарів першої необхідності, попит на які залишався на певному рівні і не піддавався значним коливанням, або великі підприємницькі структури, насамперед промислові корпорації та об'єднання, які могли брати участь у виконанні державного замовлення, яке давало можливість забезпечення високого рівня економічної стійкості у середньостроковій перспективі. Всі інші учасники ринку

були змушені знижувати рівень економічної стійкості за рахунок потенційного скорочення фінансування певних елементів внутрішнього середовища та зниження ділової активності, том числі в контексті тотальної економії на просування і інші маркетингові дії стосовно продукції, що випускається, або послуг, що надаються.

В умовах кризи епідеміологічного характеру можна спостерігати протилежну ситуацію – значне зростання продуктивності і рівня доходів ряду підприємницьких структур, у тому числі з державною участю або створених за допомогою використання механізмів державно-приватного партнерства, при одночасному зниженні стійкості більшості підприємств та організацій у багатьох секторах національної економіки.

Причина цього явища в самому характері кризи – на відміну від переважної маси попередніх світових криз, детально розглянутих у першому розділі дисертаційного дослідження, остання криза в своїй основі не мала економічних передумов, а відображала рівень залежності суспільства та системи суспільної охорони здоров'я, у тому числі, від появи нових погроз іншої природи і таких, що вимагають інших управлінських методів та інструментів для його вирішення. При цьому слід зазначити, що незважаючи на високі показники розвитку комерційної медицини та державної охорони здоров'я, коронавірусна інфекція, так або інакше, однаково торкнулася як країн з розвинутою економікою (Італія, Іспанія, Німеччина, США і т.д.), так і країн з щодо низьким рівнем розвитку (Бразилія, Аргентина, ПАР, Казахстан). Окрему увагу слід приділити підприємницьким структурам тих країн, які прийнято відносити до категорії держав «третього світу» (найбільш неблагополучні країни Африки, деякі країни Латинської та Центральної Америки, Азії та Океанії), які лише частково, порівняно з подібним бізнесом розвинених країн, постраждали від введених обмежень в зв'язку з відсутністю належного статистичного обліку захворюваності та низьким рівнем обмежень, більша частина з яких зводилася до закриття національних кордонів та обмеження повітряного сполучення з іншими державами.

В умовах організації підприємницької діяльності в нашій державі можна говорити про відповідність вирішення проблем кризової ситуації із загальносвітовою практикою запобігання поширенню нової інфекції, яка передбачала значне зниження можливостей для забезпечення економічної стійкості для більшості організацій та підприємств з погляду запровадження тих чи інших обмежень.

3. Стратегія виходу з ринку та ліквідації існуючого бізнесу у зв'язку з низкою причин об'єктивного характеру.

На противагу попереднім двом стратегіям, орієнтованим на збереження бізнесу в умовах сучасної кризи, третя стратегія передбачає закриття бізнесу і вихід з ринку по ряду причин. При цьому підкреслюємо саме факт об'єктивності таких причин, тобто раціональний характер поведінки суб'єкта підприємницької діяльності та його здатність до оцінки ринкових перспектив у довгостроковому контексті, а не орієнтацію виключно на короткостроковий характер поточних кризових явищ. У даному випадку, неправильна оцінка майбутніх перспектив розвитку на посткризовий етап може викликати необґрунтовані управлінські дії, пов'язані як із частковим, так і повним закриттям того чи іншого бізнесу. Це твердження є особливо очевидним в умовах саме кризи неекономічного характеру, коли штучне призупинення бізнес-процесів у короткостроковому періоді не призвело до значного скорочення попиту вже після проходження основної фази поточної кризи.

Таким чином, раціональна поведінка суб'єкта підприємницької діяльності у рамках цієї стратегії передбачає зважений підхід до прийняття рішень про безумовну ліквідацію бізнесу. На нашу думку, цей висновок необхідно враховувати при проведенні поточної операційної діяльності і пошуку наявних резервів економії витрат\підвищенні рівня доходів залежно від специфіки та моделі організації бізнес-процесів самої підприємницької структури, її територіально-галузевої спрямованості та позиціонування на обраному ринку.

У разі соціально-економічної аргументованості прийнятих управлінських рішень щодо ліквідації (повної або часткової) існуючого бізнесу, підприємець

повинен враховувати можливість падіння результативності антикризових заходів або ініційованої процедури банкрутства у зв'язку зі зниженням капіталізації підприємницької структури, що найбільш ліквідується, в умовах кризових явищ.

У цьому випадку виникає певна дилема – або здійснювати продаж бізнесу чи його структурних частин (наприклад, основних та оборотних засобів, дебіторську заборгованість, вкладень у непрофільні активи, зокрема похідні цінних паперів чи комерційну нерухомість, незв'язану з проведенням основного виду діяльності) в умовах кризових ситуацій, або очікувати закінчення кризи і здійснити продаж активів вже в період після закінчення кризи за тими цінами, які відповідали б етапу посткризового зростання, а не етапу стагнації.

З точки зору теоретичних основ забезпечення інтегрованої економічної стійкості другий варіант є кращим, оскільки передбачає наявність ймовірності зниження величини запланованої шкоди від припинення виробничо-господарської діяльності за рахунок збільшення вартості об'єктів, що реалізуються, або всього бізнесу в умовах розрахунку номінальної вартості (без урахування впливу індексу інфляційного зростання). Крім того, навіть при реалізації наявних активів за ціною, що відповідає індикаторам ринку або нижче ринкової, не гарантується обов'язкове вчинення угоди в зв'язку з наявністю кризи, котра значно впливає на економічну поведінку суб'єктів ринку (стійкий перехід, особливо в умовах домашніх господарств, від інвестування до часткового заощадження та ширшого споживання), що формує додаткові витрати самого власника бізнесу (наприклад, внесення орендних платежів або оплати комунальних послуг за відсутності здійснення основного виду діяльності).

У зв'язку з вищесказаним реалізація даної стратегії оптимальна у разі:

довгострокового (не короткострокового чи середньострокового) падіння сукупного попиту на реалізовану продукцію чи послугу у зв'язку з структурними змінами ринку,

дуже низького рівня фінансової стійкості підприємства або організації, яке

не дозволяє продовжувати основну економічну діяльність у зв'язку з відсутністю забезпечення ринкової рівноваги та досягнення необхідного рівня прибутку, при якому покривалися б поточні операційні витрати і досягався б мінімальний рівень рентабельності, що відповідає досягненню точки беззбитковості. У кризовий період, з метою збереження можливості для подальшого розвитку в майбутньому, багато хто з господарюючих суб'єктів орієнтований саме на збереження мінімального порогу прибутковості;

відсутності певних ресурсів, без яких неможливо продовжити як сам виробничо-технологічний процес, так і реалізувати поточні контрактні зобов'язання в повному обсязі. Даний аспект найбільш характерний у разі розриву постійних поставок.

4. Стратегія диверсифікації продукції послуг як основа для адаптації до кризових умов, що змінюються.

Ще однією стратегією, що може бути використана для пристосування до кризових умов і яку активно досліджено в працях таких авторів як [118, 164, 168, 187, 189, 205, 213, 228] і інших вчених-економістів, є стратегія диверсифікації бізнесу, що передбачає переорієнтацію на виробництво модернізованого, зміненого або цілковито нового виду продукції для задоволення вже існуючого сегмента споживчого ринку.

Дана варіація вимагає певних матеріальних витрат різного обсягу (в залежності від масштабу бізнес-діяльності), які в умовах кризи можливо здійснити лише за умов відносної тотожності технологічного забезпечення реалізації нових бізнес-ідей. Найбільш характерний і класичний випадок – виробництво продукції подвійного призначення (використання як у військовій промисловості, так і у цивільних цілях) та переорієнтація з державного, зокрема оборонного, замовлення на ринкові запити та навпаки.

При цьому слід зазначити, що в умовах різних криз можна спостерігати зовсім різну ситуацію – класична економічна криза призводить до зниження рівня державних видатків з державного бюджету, що змушує підприємства ОПК шукати інші варіанти для забезпечення економічної стійкості на ринку, а криза

обумовлена військовою агресією з боку російської федерації та зростання озброєння, навпаки, стимулює підприємницькі структури приймати участь в системі державного оборонного замовлення і отримувати фінансування з військового бюджету, що ще більшою мірою позитивно впливає на стійкість.

В іншому випадку необхідне додаткове фінансування для здійснення інвестицій в основні фонди, що дуже складно в таких секторах економіки як промисловість і сільське господарство, за одночасної відсутності значних труднощів стосовно особливостей функціонування підприємств сервісної економіки, які можуть бути більш гнучкими з точки зору функціонально-змістовних характеристик пропонованих послуг, що можуть бути скориговані та переспрямовані на потреби саме кризової економіки.

Наприклад, зміна структури консалтингових і юридичних послуг на користь вироблення антикризових стратегій суб'єктів господарювання, формування тактичних заходів з антикризового менеджменту, консультування по питанням зміни валютного, фінансового і іншого законодавства, зокрема з питань трудового права (підходи до потенційного скорочення штатів чи звільнення співробітників).

Як видно з наведеного прикладу, саме професійні компетенції суб'єкта підприємницької діяльності більш загального характеру в контексті реалізації політики диференціації закладають основу для забезпечення інтегрованої економічної стійкості в умовах кризових явищ на ринку.

5. Стратегія диверсифікації логістичної діяльності та пошук нових ринків збуту.

Ця стратегія є похідною від загальної стратегії диверсифікації підприємницької діяльності та передбачає не модифікувати чи змінювати сам продукт чи послугу, що може обійтися дуже затратно в умовах кризи з урахуванням не завжди чіткої перспективи досягнення запланованого економічного ефекту, а постаратися забезпечити доступ на новий ринок. У відповідності з уявленнями теорії маркетингу можна позначити кілька напрямів для здійснення таких стратегічних дій, у тому числі:

переорієнтація з проведення зовнішньоекономічної діяльності та експортних операцій на користь реалізації продукції надання послуг на внутрішньому ринку;

відмова від експортно-імпортного співробітництва з контрагентами з недружніх країн на користь розширення взаємовідносин економічного характеру з торговими представниками держав та міждержавних об'єднань з інших регіонів світу;

пошук нових сегментів споживачів на вже існуючих ринках як класичний варіант диверсифікації.

Практична реалізація переходу на внутрішній ринок та різке скорочення експортних операцій у короткостроковому періоді може бути ускладнена відсутністю достатнього рівня попиту з боку споживчого сегмента. У випадку, якщо споживчий сегмент утворюють домашні господарства, то тут можна зіткнутися із ситуацією зниження попиту через падіння рівня купівельної здібності в умовах розвитку кризи та макроекономічної нестабільності (зростання рівня безробітних на регіональному рівні, підвищення темпів інфляції) або наявності вже існуючих конкурентів, які позиціонують себе в цій ринковій ніші і мають певну стійку клієнтську базу, сформовану, в тому числі, завдяки політиці лояльності. В умовах реалізації на вітчизняному ринку засобів виробництва, крім вище згаданих, може виникнути проблема невідповідності технічних стандартів та вимог з погляду різних технічних регламентів та можливостей використання засобів виробництва на вітчизняних та зарубіжних підприємствах.

На підставі наведених вище висновків, можна дійти висновку про необхідність наявності тимчасового лага для здійснення переорієнтації з експортних на внутрішньонаціональні торгові операції, а також доцільно враховувати роль державної підтримки у стимулюванні попиту на таку продукцію.

6. Стратегія зростання з допомогою використання «переваг» наслідків кризових явищ.

Ще одна стратегія зростання підприємницьких структур пов'язана з використанням можливих конкурентних переваг, які з'явилися вже в умовах закінчення кризи або післякризового періоду.

Дане твердження необхідно розглядати в контексті перманентного характеру сучасних кризових явищ, коли їхнє закінчення може мати тимчасовий характер і не завжди відповідати теорії економічних циклів. У зв'язку з цим можна говорити про певний рівень тотожності заявлених стратегій зростання, обидві з яких спрямовані не лише на збереження докризового рівня інтегрованої економічної стійкості, але і її зріст за рахунок використання очевидних конкурентних переваг та наявності суттєвого попиту на певні товари чи послуги.

Не менш актуальні напрями організації підприємницької діяльності у посткризовий період – інвестиційна діяльність на ринку спеціалізованих медичних послуг (орієнтованими на боротьбу з ускладненнями після перенесеної коронавірусної інфекції), на ринку дистанційних освітніх послуг, у сфері кур'єрських послуг тощо. Підвищення інвестиційної привабливості даних секторів економіки забезпечить, своєю чергою, синхронне зростання економічної стійкості підприємницьких структур.

7. Стратегія модернізації і організаційних змін сукупності елементів внутрішнього середовища та ієрархії управління підприємницьких структур.

На нашу думку, остання з розглянутих стратегій є ключовою і формує організаційно-економічні засади для вибору будь-якої іншої стратегії, мабуть, за винятком стратегії виходу з ринку, орієнтованої на повне припинення ділової активності за умов кризових явищ, оскільки передбачає докорінні зміни у внутрішньому середовищі підприємства, передусім з погляду:

трансформації організаційної структури та її структурних елементів, у тому числі зміна її типу;

перерозподілу функціонально-посадових обов'язків між членами колективу з делегуванням повноважень виходячи з особливостей кризових явищ;

зміна загальної ієрархії управління, коригування місії та мети підприємницької діяльності і т.д.

Повертаючись до рис. 5.1. і ґрунтуючись на аналізі кожної із заявлених стратегій, можна відзначити дзеркальний характер низки з представлених вище антикризових стратегій, що і знайшло своє відображення в рис. 5.1 в як прямих, так і зворотних зв'язках. Серед діаметрально протилежних підходів економічної поведінки підприємницьких структур слід зазначити дзеркальність таких управлінських дій, як:

продовження функціонування на ринку в докризовому форматі (за рахунок використання інструментів державної підтримки та стимулювання власних сформованих докризових резервів зростання та партнерської взаємодії на внутрішньогалузевому чи регіональному рівні) та повний відхід з ринку (передбачає інвестування активів, що вивільнилися) у новий бізнес як альтернативну стратегію економічної поведінки на противагу споживанню та заощадженню);

різні підходи до диверсифікації виробничо-господарської діяльності, які не обов'язково знаходяться в повному протиріччі і можуть бути синхронізовані стосовно конкретних ринкових умов;

загальна стратегія зростання, диференційована виходячи з формування стратегічних переваг безпосередньо в умовах кризових явищ і вже у посткризовий період із зміною інструментів стратегічного управління виходячи із запитів споживачів та заходів державного регулювання та підтримки, інших системних факторів довкілля.

Запропоновані та проаналізовані стратегії підприємницького суб'єкта по відношенню до зміни рівня інтегрованої економічної стійкості слід розглядати комплексно, і на їх основі формувати конкретні лінії стратегічного управління у контексті певної парадигми (рис. 5.2).

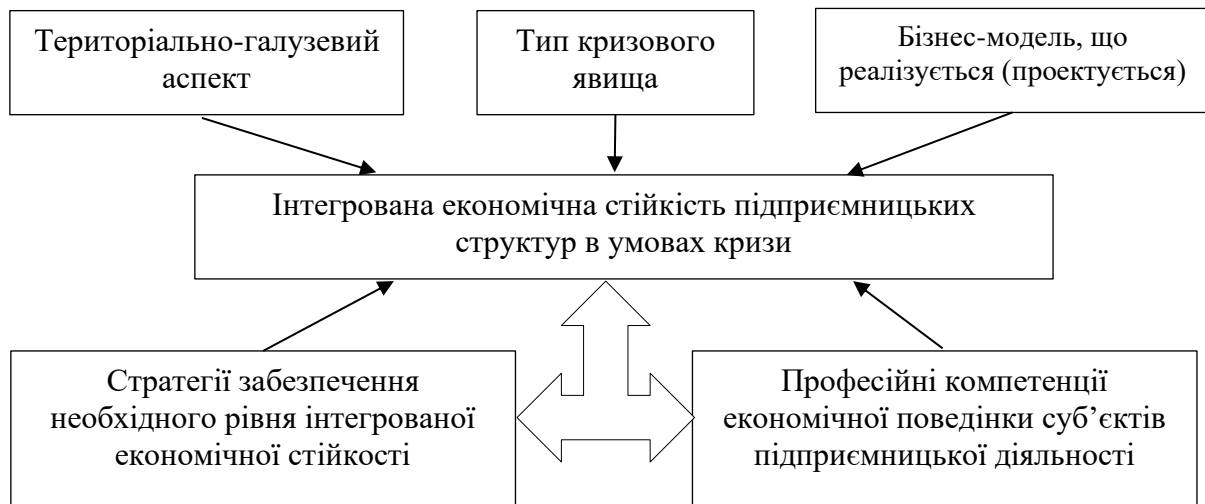


Рис. 5.2. Парадигма реалізації стратегій забезпечення необхідного рівня інтегрованої економічної стійкості в умовах кризових явищ (розроблено автором)

Як видно з наведеного рис. 5.2, формування інтегрованої економічної стійкості відбувається за допомогою активної взаємодії та взаємовпливу стратегій управління та професійними компетенціями економічної поведінки підприємницького суб'єкта. Підвищення ефективності цього взаємодоповнюючого організаційного процесу сприяє зростанню рівня стійкості та можливості забезпечення стійкого та збалансованого функціонування підприємницької структури в умовах кризових явищ абсолютно різної природи та характеру впливу.

Стратегічні процеси (SSRM та SCRM) будуть ефективні тоді, коли буде проходити модернізація за рахунок посилення підтримки та контролю цих процесів з боку інших бізнес-процесів, включаючи розробку продуктів стратегічного процесу (SMAC) і всіх інших процесів стратегічного управління ланцюгами поставок (SSCM). Перевагою відносин стратегічних процесів (SSRM і SCRM) є стимулююча і підтримуюча симетрія між їх роллю в виробничому середовищі. Відносини стратегічних процесів (SSRM і SCRM) підтримуються досягненнями стратегічних результатів за рахунок розвитку тісних стратегічних міжорганізаційних відносин з ключовими постачальниками з метою створення

цінності, заснованої на взаємних зобов'язаннях та довгостроковій асоціації.

У зв'язку з неоднозначним зв'язком між стратегічним процесом (SMAC) і керівництвом по виробничій інтеграції між стратегічними процесами (SSRM і SCRM), потрібне дослідження, що здійснюється за рахунок методології глибокого наукового пізнання, що дає можливість підібрати достатні докази цього зв'язку. Згідно з дослідженнями, проведеними англійськими вченими А. Саймоном, Е. Сатоло, Г. Шейдлу та Л. Ді Серо [171], з'ясовується, що найбільш важливими процесами стратегічних аспектів управління ланцюжками поставок (SSCM) є стратегічні процеси (SSRM та SCRM). Крім того, інтеграція між стратегічними процесами (SSRM та SCRM) є динамічною проблемою, а економічна наука фокусується на динамічних взаємодіях між природою і суспільством. У дослідженні ми розглядаємо виробничу інтеграцію в галузі стратегічного управління ланцюгами і поставками (SSCM), зосередивши увагу саме на виробничій інтеграції між стратегічними процесами (SSRM та SCRM).

Сфокусована перспектива стратегічного процесу (SSCM) – це економічна основа, що продовжується у довгостроковій інтеграції, яка повинна бути пов'язана зі стійкістю бізнесу, коли виробничі підприємства, що входять в склад підприємницьких структур, відчувають впевненість в отриманні прибутку або позитивних фінансових результатах.

До прибутковості можна віднести наслідки виробничої інтеграції окремого постачальника, який постачає продукцію для підприємницьких структур, а також впливає на її прибутковість. Існує суперечлива область досліджень по виробничій інтеграції в ланцюжку поставок (SSCM) через підприємницькі структури щодо експортно-орієнтованої економічної політики, яка вимагає високого рівня результатів щодо реалізації виробничої інтеграції з багатонаціональними та міжнародними компаніями у всьому світі.

У своєму дослідженні ми аналізуємо підприємницькі структури Київської області. Для вивчення виробничих можливостей в різних секторах індустрії ми розглядаємо ТОВ «Торговий Дім «Р-Трейд», який в свою структуру включає такі галузі промисловості, як: металургія, хімічна, машинобудування. На його

прикладі конкретно можна розглянути експортну політику.

Для того, щоб якнайменше виникало питань у експортно орієнтованій політиці, від підприємницьких структур потрібно, щоб інтеграція стратегічного процесу (SMAC) та стратегічного процесу (SSCM), які успішно проходять в ТОВ «Торговий Дім «Р-Трейд», ми вивчили стійке постачання і виробничу інтеграцію між стратегічними процесами (SSRM і SCRM) і підтримувача допоміжними положеннями стратегічного процесу (SMAC). У зв'язку з проблемою відносин по розвитку виробничої інтеграції, дослідження спирається весь час на важливі моменти, такі як:

зв'язок стратегічного процесу (SMAC) з виробничою інтеграцією;

виявлення ступеню підтримки стратегічним процесом (SMAC) виробничої інтеграції між стратегічними процесами (SSRM та SCRM) в підприємницьких структурах;

передбачення наслідків підтримки виробничої інтеграції стратегічних процесів (SSRM і SCRM) в підприємницьких структурах, залежних від постачальників, які працюють з підприємницькою структурою (назвемо їх постачальниками першого рівня).

Ці наслідки стратегічного процесу (SSRM) постійно контролюються, оскільки вони залежать від інструментів, методів та процедур стратегічного процесу (SMAC) і здійснюють великий вплив на стратегічний розвиток виробничої інтеграції між процесами стратегічного управління взаємовідносинами з клієнтами (SCRM)

Виробнича інтеграція інтегрує інформаційні, фізичні та фінансові потоки зі своїми партнерами з ланцюжка поставок (SSCM) та підтримує стратегічний бізнес-процес для безперервного стійкого зростання економіки підприємницьких структур. Тут важливим аспектом є автентична компіляція самих джерел і виробничої інтеграції, які будуть проаналізовані з точки зору необхідності вивчення і ілюстрації виробничої інтеграції між стратегічним процесом (SSRM) і стратегічним процесом (SCRM). Цей аналіз проводиться традиційно з використанням стратегічного процесу (SMAC) як і до стратегічних

аспектів процесів (SSRM) з урахуванням керівних принципів, що спираються на вивчені характеристики конкретних стратегічних процесів (SMAC) та методи процесу (SSCM). Нині ці прогресивні тенденції розвитку стратегічних процесів управлінського обліку і контролю (SMAC), які відповідають виробничому інтегрованому ланцюжку поставок (SSCM). Необхідно відзначити: важливий момент дослідження полягає в тому, що стратегічний процес (SMAC) в контролі і підтримці виробничої інтеграції по всьому ланцюжку поставок проводиться поки що тільки у великих підприємницьких структурах. Оскільки зв'язок між теорією і дослідженням настільки розпливчастий в якісних дослідженнях, це робить дослідження важким для обговорення проблеми.

Підприємницькі структури сьогодні працюють в тісній міжорганізаційній інтеграції, до якої входять процеси (SSRM) як підприємницьких структур, так і їх постачальників першого рівня за межами підприємницьких структур, в яких здійснюються стратегічний процес (SCRM), процес управлінського обліку та контролю (SMAC). Управлінська підтримка і контроль між підприємницькою структурою і її ключовими постачальниками першого рівня постійно має проглядатися з погляду економічної науки, інтеграції, реалізації стратегій, застосування інструментів, методів і процедур в сукупності. Покажемо схематично як виглядає загальна конфігурація ланцюжків постачання (SSCM) (рис. 5.3).

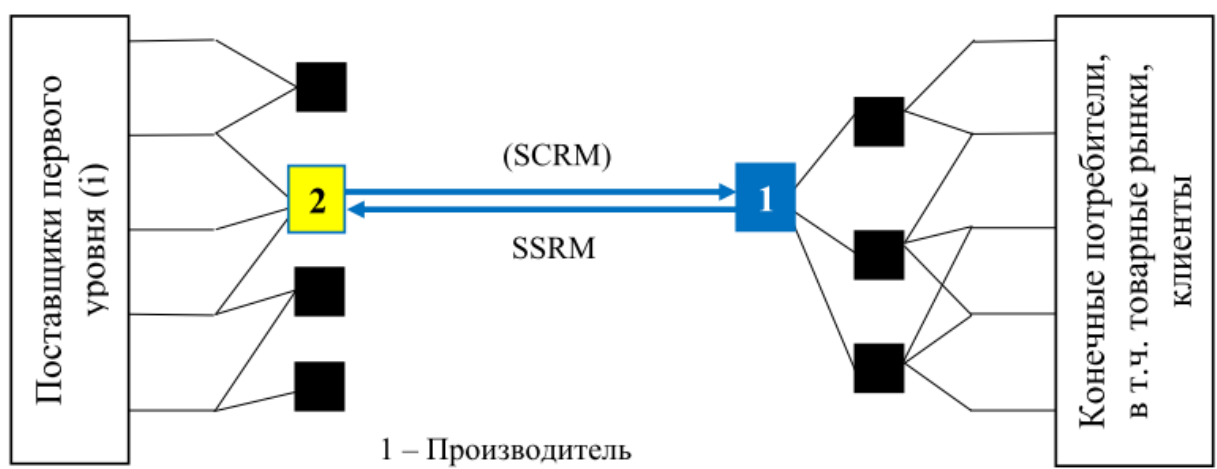


Рис. 5.3. Схема роботи підприємницьких структур з постачальниками першого рівня (розроблено автором)

Розглядаючи підтримуючі процеси стратегічного процесу (SMAC) через виробничу лінію інтеграції між стратегічними процесами (SSRM і SCRM), необхідно використовувати розумні і придатні методи для економічної ситуації, що склалася, не тільки всередині підприємницьких структур, але і в країні та світі.

Для того, щоб здійснювати ефективний контроль і підтримувати управління стратегічним процесом (SSRM), необхідно постійно залучати інші ключові бізнес процеси і реконфігурувати структуру ланцюжків і поставок для досягнення інтеграційних і досконалих взаємозв'язків між стратегічними процесами (SCRM і SMAC). Саме ці процеси в першу чергу організують важливий зв'язок між підприємницькою структурою, а також виробничими підприємствами, що вже входять в склад підприємницьких структур, та їх постачальниками, особливо першого рівня, які грають важливу роль в ланцюжку поставок (SSCM), і саме вони синхронізують цей зв'язок (рис. 5.4). Виробнича інтеграція несе в собі як стійкі конкурентні переваги, так і проблеми, які виникають при підтримці цієї інтеграції. При виникаючих проблемах, що відбуваються в зовнішньої інтеграції між процесами, однозначно повинні проходити стадії інтегративного процесу, щоб не було неясностей, для цього різні аспекти мають бути інтегровані в різних стадіях у одному напрямку з підприємницькими структурами.

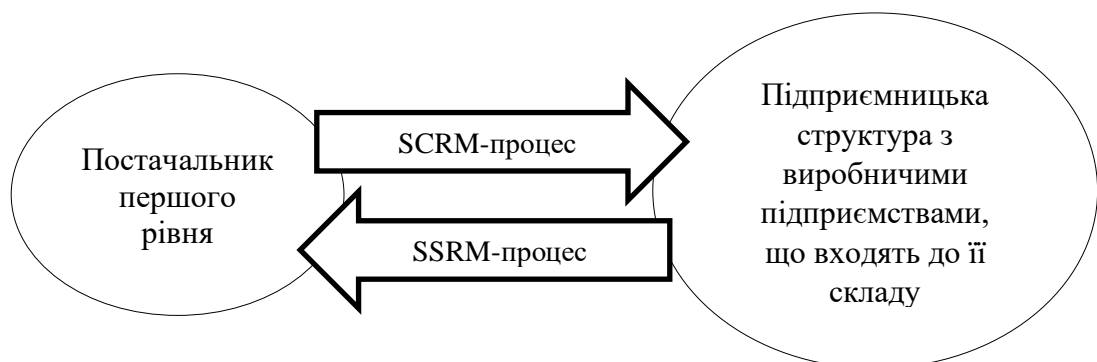


Рис. 5.4. Потоки процесів між постачальниками першого рівня і підприємницькою структурою (розроблено автором)

Тому дуже важливо наголосити на ролі виробничої інтеграції для підвищення рівня взаємовідносин між постачальниками і споживачами, та зворотному напрямку інтеграції.

Моделі та додатки міжорганізаційного управлінського обліку та контролю (SIOMAC) є парадигмальними концепціями для переходу від стратегічного процесу (SMAC) до процесу (SIOMAC). Ці концепції можуть бути використані також в стратегічних дорожніх картах і управліннях ланцюжками поставок для співпраці між підприємницькою структурою і її постачальниками (не тільки першого рівня) в якості необхідної умови ефективної взаємодії і договірних відносин. Так партнери беруть участь у міжорганізаційних відносинах, таких як практика застосування міжорганізаційного процесу (SIOMAC), щоб мати можливість надавати інформацію о наслідках переговорів між клієнтом і постачальником. Покажемо стратегічні перспективи і оперативні наслідки стратегічного процесу (SMAC) і міжорганізаційного процесу (SIOMAC) через виробничі інтеграційні явища (табл. 5.1).

Таблиця 5.1

Взаємодія стратегічного процесу (SMAC) і процесу (SIOMAC) при стійкій інтеграції

Процес	Стратегічна перспектива	Оперативна перспектива та наслідки для стійкої інтеграції
Стратегічний управлінський облік та контроль, стратегічний міжорганізаційний управлінський облік та контроль	Міжорганізаційні відносини	Інтеграція підпроцесу (SCRM)
	Тісні міжорганізаційні зв'язки	Бути інтегративним кооператором з іншими партнерами
	Процесні підходи	Створює інноваційне і міжпланетне середовище для стратегічного процесу (SMAC)
	Реконфігурований підхід	Рентабельність та створення вартості. Підвищення поточної та майбутньої продуктивності виробництва
	Розроблені інструменти, методи та процедури для підтримки виробничої інтеграції	Інтеграція для посилення процесу підтримки, контролю і вимірювання

Взаємодія стратегічних процесів (SMAC) і (SIOMAC) передбачають реконфігурований підхід, що на практиці підводить до зростання рентабельності виробництва, при цьому формується вартість продукції з урахуванням підвищення продуктивності виробництва.

Рентабельність підприємницьких структур і створення вартості продукції засновані на реструктуризації і переналаштуванні узгодженої діяльності підприємницьких структур і постачальників (виробників) першого рівня, а планування і просування цілей здійснюється з певним ступенем упорядкованості і інтеграції, пов'язаним з надзвичайними обставинами творчості і інновацій. Стратегічний процес (SMAC) і міжорганізаційний управлінський облік і контроль (SIOMAC) розподіляють свої області, в той час як стратегічний процес (SMAC) виділяє конфігурації, і тому міжорганізаційний управлінський облік (SIOMAC) підкреслює міжорганізаційну перспективу. Виходячи з цього виходить нова інноваційна територія для міжорганізаційного процесу (SIOMAC), яка створюється між виробничими взаємовідносинами, підприємницькою структурою і постачальниками першого рівня, де явні організаційні умови (видимість через ланцюжок поставок) впливають на володіння інноваційним стратегічним процесом (SMAC) і міжорганізаційним процесом (SIOMAC). Покажемо схематично, як здійснюється перехід від стратегічного процесу (SMAC) до міжорганізаційного процесу (SIOMAC), який може підвищити рівень виробничої інтеграції за рахунок взаємин між партнерами в ланцюжку поставок (SSCM) (рис. 5.5).

Постачальники першого рівня, залучені до торговельних відносин з підприємницькою структурою і маючи поточні виробничі і міжорганізаційні відносини, для того, щоб підтримувати виробничу інтеграцію повинні бути єдині в реконфігурованих стратегічних процесах (SMAC і SIOMAC), тільки за цієї умови вони будуть конкурентоспроможними на ринку.

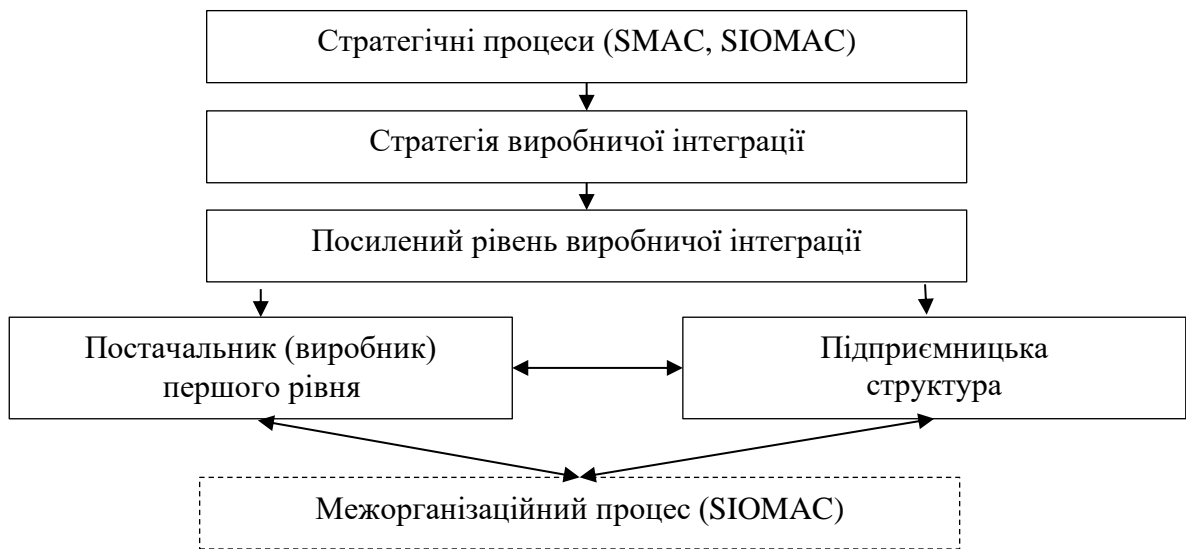


Рис. 5.5. Реконфігурація від процесу (SMAC) до міжорганізаційного процесу (SIOMAC) за рахунок взаємовідносин між партнерами (розроблено автором)

Налаштовані стратегічні процеси (SMAC і SIOMAC) в цьому моменті є інструментом (BSC), де інструменти, методи та розробки процесу стратегічного управлінського обліку потрібні для проведення відповідальності прийняття управлінських рішень (рис. 5.6).

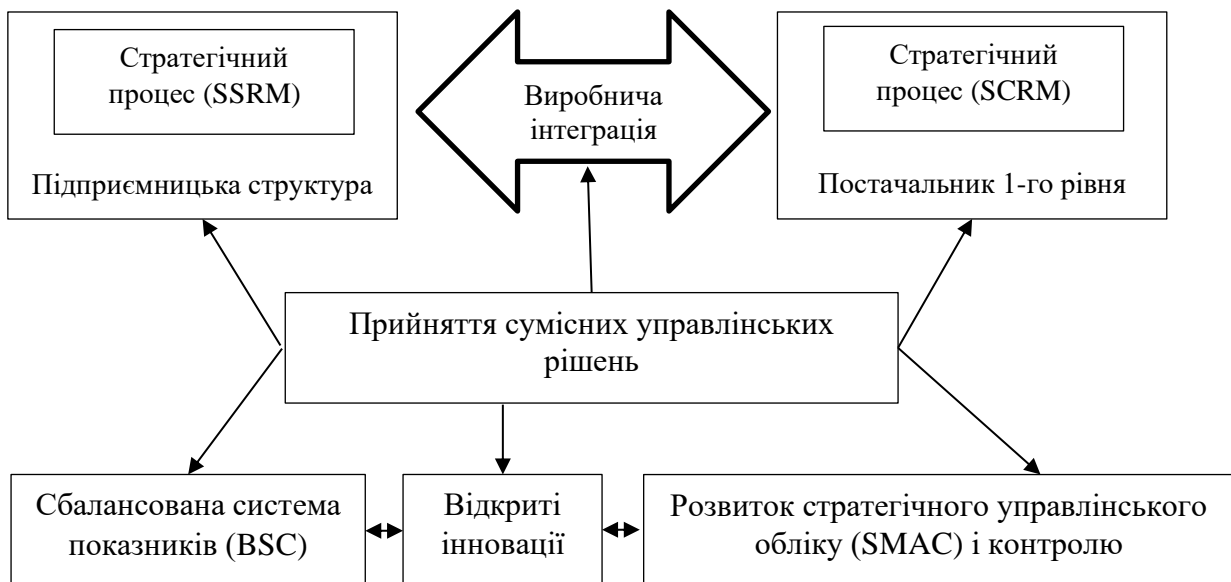


Рис. 5.6. Інструменти взаємодії постачальника першого рівня та підприємницьких структур (розроблено автором)

Слід відзначити, що прихильність підприємницьких структур надає помітний вплив на довіру постачальника першого рівня, щоб зробити можливим обмін конфіденційною інформацією за допомогою міжорганізаційного процесу (SIOMAC).

Довіра та відданість у питаннях інтеграції та її прикладного інструменту, як міжорганізаційного процесу (SIOMAC), є успішними результатами механізму протидії, що включає тісні відносини, комунікацію, обмін інформацією, готовність до прийняття спільних рішень, запобігання дезінтеграції, гармонізацію незалежних бізнес-одиниць для розвитку, зміцнення і підтримку співробітництва, співробітництва до комунікації.

Прозорість також є впливовим фактором в тісному взаємозв'язку, який наводить до успіху міжорганізаційного процесу (SIOMAC), який наділений повноваженнями передачі інформації через ланцюжок поставок (SSCM). Також прозорість є динамічним елементом реконфігурації міжорганізаційного процесу (SIOMAC), де йде обмін чіткими даними між підприємницькою структурою і її постачальниками у межах цих процесів. Більше того, довіра є першим життєвим важливим фактором для підвищення рівня інтеграції і тому вона може підтримувати рівень досягнення результатів виробничої інтеграції. Покажемо, як довіра досягається через ланцюжок поставок (рис. 5.7).

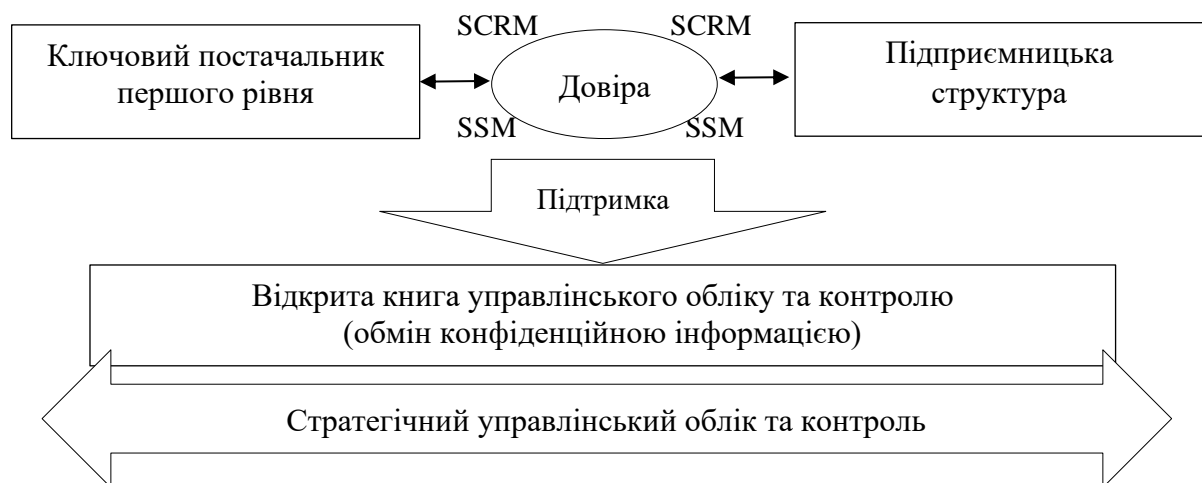


Рис. 5.7. Підтримка міжорганізаційного процесу (SIOMAC) стратегічними процесами (SSRM та SCRM) на основі прихильності і прозорості, а також посередницької ролі довіри (розроблено автором)

Рис. 5.7 ілюструє процес підтримки з стратегічного процесу (SMAC) та конфіденційною інформацією (SIOMAC) за допомогою інформаційних інструментів. Стратегічний процес (SMAC) застосовує міжорганізаційний процес (SIOMAC) для покриття міжорганізаційних бізнес-процесів. Наслідком використання міжорганізаційного процесу (SIOMAC) є прозорість, прихильність і довіра через необмежені межі в процесі інтеграції та тісні міжорганізаційні відносини між підприємницькою структурою та її постачальниками першого рівня.

Довіра грає посередницьку роль між партнерами для розширення можливостей та стимулювання виробничої інтеграції через стратегічні процеси (SSRM) та (SCRM). Існування довіри засноване на прихильності та прозорості з боку обох партнерів. Крім того, міжорганізаційний процес (SIOMAC) призводить до того, що відносини між двома партнерами стають більше довірчими.

Міжорганізаційний процес (SIOMAC) використовується на практиці як додатковий допоміжний метод, який сприяє підтримці виробничої інтеграції, а також він спрямований на з'ясування підтримуючого і контролюючого зв'язку між методами стратегічного процесу (SMAC) і стратегічних процесів (SSRM і SCRM), а далі він застосовується у стратегічних розрахунках з укрупнення підприємницьких структур.

У виробничій практиці інструменти, методи і процедури стратегічного процесу (SMAC) по-різному підтримують різні рівні інтеграції.

Загальні стратегічні інструменти, що застосовуються в підприємницьких структурах, є конкурентоспроможними інструментами стратегічного процесу (SMAC) для підтримки стратегічних процесів (SSRM і SCRM). Ці інструменти підтримують і контролюють конкурентний бізнес-процес і його стратегічні підпроцеси через відносини з постачальниками і клієнтами. Ці відносини виграють від інструментів досягнення стійких конкурентних переваг, які здійснюються через узгоджені і безперервні стратегічні процеси. Стійкі конкурентні переваги формуються виробничою інтеграцією всіх бізнес-

процесів.

Згідно з дослідженнями З. Джанга, С. Ліна та Ю. Ву стратегічні та конкурентні інструменти використовуються підприємницькими структурами в стратегічному процесі (SMAC), розширюючи конкурентні переваги та стійкі можливості пошуку гідних постачальників першого рівня [173].

Збалансована система показників (BSC) з доданими показниками, за допомогою яких досягається зріст економіки підприємницьких структур, є одним з найважливіших інструментів просунутого процесу (SMAC), який проводиться в різних напрямках і додатках. Цей інструмент використовується головним чином в процесі управління системою показників підприємницьких структур і постачальників, а також в процесі підтримки і контролю клієнтів щодо виробничої інтеграції і знову ж таки за допомогою стратегічних процесів (SSRM і SCRM), а також інструментами реалізації процесу стратегічного контролю, які забезпечують бізнес процес реалізації інтеграційних цілей і стратегії. Це життєво важливий стимулюючий інструмент підтримки виробничої інтеграції на високому рівні стійких практик в стратегічних бізнес-процесах, що удосконалено з базовою збалансованою системою показників управління стійкими конкурентними перевагами. Збалансована система показників (BSC) з урахуванням доданих показників дозволяє підприємницьким структурам використовувати інструменти міжорганізаційного управлінського обліку (SIOMAC), що інтегрує стратегічні бізнес-процеси, такі як (SSRM та SCRM), в ланцюжок постачання (SSCM).

Таким чином, досягнення виробничої інтеграції за допомогою стратегічних процесів (SSRM та SCRM) відбувається за рахунок стійких потоків продукції, інформації, фінансів і технологій, тісних відносин з постачальниками, де основний упор робиться на технології, відкритість, інновації для продовження відносин з постачальниками і клієнтами, спільно розглядані технології, міжорганізаційні тісні стратегії і практики, стійке постачання, стійкі конкурентні переваги, які формуються виробничою інтеграцією.

Застосування інструментів, методів і процедур стратегічного процесу

(SMAC) для підтримки стратегічних процесів (SSRM та SCRM) відбувається за допомогою управлінського процесу в рамках фінансової та нефінансової інформації, взаємовідносинами зі усіма партнерами по ланцюжку постачання; збалансована система показників (BSC), відкритий бухгалтерський облік, відкритий бухгалтерський управлінський облік і інструмент контролю, відкриті інновації, облік відповідальності на основі стратегії – усе це з урахуванням методу відкритих інновацій і процедури групового процесу/регіонального контролю, де інструменти, методи і процедури реалізуються стратегічними підпроцесами, де стратегічний процес (SMAC) розробляє стратегічне планування з використанням загальних потоків інформації, продукту, технології і сильних фінансових ресурсів, враховуючи ризики.

Підтримуючий зв'язок, заснований на виробничій інтеграції, залежить від стійких інтеграційних стратегій і сформованих тісних міжорганізаційних зв'язків. Через потік інформації, продуктів, технологій і фінансових ресурсів між партнерами проходить і стратегічний процес (SMAC). Він є базою стійких практик, підтримує виробничу інтеграцію між ключовими постачальниками і клієнтами і пропонує інтегрувати стійкі стратегії в процеси стратегічного планування, а також підтримує стратегічний процеси (SSRM і SCRM), які вишиковуються на основі виробничої інтеграції і тісних міжорганізаційних відносин (SIOMAC) між підприємницькою структурою та її постачальниками. Процес (SIOMAC) на практиці є додатковим допоміжним методом, він більше всіх стратегічних процесів сприяє підтримці виробничої інтеграції.

## **5.2. Рекомендації щодо забезпечення інтегрованої економічної стійкості кластерних структур в сучасних кризових умовах**

Партнерська взаємодія різних підприємницьких структур як основа забезпечення інтегративної економічної стійкості в умовах сучасних кризових явищ може приймати різні організаційно-правові форми та передбачати вибір великої кількості альтернативних моделей ведення бізнес-діяльності, дедалі

більшого значення у розвитку яких відіграватиме чинник віртуалізації та використання сучасних цифрових технологій. Серед них однією з найбільш перспективних слід визнати формування та розвиток кластерних структур, які можуть бути створені як у традиційних галузевих сегментах (передусім, сфера промисловості, у тому числі в рамках забезпечення ефективності державного оборонного замовлення та розвитку військово-промислових комплексів, які, відповідно до стратегії диверсифікації, можуть одночасно здійснювати і випуск цивільної продукції, а також товарів подвійного призначення, а також аграрний комплекс, де кластерні структури сприяють створенню єдиного ланцюжка розвитку сільськогосподарських виробництв), так і щодо нових сегментів національної економіки (сфера послуг, у тому числі створення науково-освітніх, культурно-туристських та подійних кластерів та соціально-креативних просторів, орієнтованих на принципи кластерного підходу).

Важливе значення для забезпечення відповідного рівня стійкості кластерного утворення має її організаційна структура та склад постійних учасників. Основними суб'єктами сучасного кластера, насамперед орієнтованого на потреби добувної та переробної промисловості, є такі підприємницькі структури та інші учасники ринкових відносин як:

велике, зазвичай промислове, підприємство кластера, найчастіше, особливо у зарубіжній економічній літературі, зване також «якорним» підприємством. У науковій літературі найпоширеніший термін «ядро кластера», що свідчить про центральну позицію даного учасника. В умовах сервісно-орієнтованих кластерів як ядро кластера може виступати відразу кілька різних організацій, основна діяльність яких тісно взаємопов'язана з особливостями технологічного забезпечення процесу надання послуг (наприклад, в умовах туристських кластерів як ядро найчастіше виступає великий туристично-рекреаційний або санаторно-курортний комплекс, що об'єднує під своєю егідою кілька туристських підприємств);

підприємства (так звані «супутники»), що не входять в ядро кластера, але активно з ним взаємодіють на підставі довгострокових господарських договорів

та (або) відносин корпоративної інтеграції (наприклад, в умовах промислових кластерів – це компанії з виробництва обладнання, комплектуючих, напівфабрикатів, надання ремонтних, сервісних, транспортних, логістичних, інформаційних, комунікаційних та інших послуг у межах кластера);

профільні організації вищої, середньої спеціальної і початкової професійної освіти, що мають відношення до формування стратегії розвитку кластерного утворення на основі використання інструментарію системного і раціонального підходу, здійснюють підготовку, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів для потреб підприємств-учасників ядра кластерного утворення, які здійснюють певні оціночні дії та моніторинг функціонування кластерного утворення, якщо це передбачено характером партнерських відносин та статутом кластерного утворення;

профільні науково-дослідні організації, які можуть бути центром розвитку науково-інноваційного потенціалу кластера та сприяти підвищенню технологічного суверенітету економіки за рахунок концентрації необхідних ресурсів та об'єктів інфраструктури для проведення прикладних досліджень у найбільш важливих галузях знань;

компанії фінансово-кредитного сектора економіки, інвестиційної сфери і страхового ринку – в тому випадку, якщо, наприклад, вони входять в склад фінансово-промислової групи (ФПГ), діяльність якої кореспондує з межами відповідного економічного кластера (компанії цього профілю забезпечують потребу організацій реального сектора економіки, що входять до складу економічного кластера, у фінансово-інвестиційних ресурсах необхідного обсягу за прийнятною вартістю).

Конкретний склад учасників кластерних утворень залежить від багатьох умов і може змінюватись в залежності від реалізованих проєктів, у тому числі з точки зору наскільки активна роль держави у реалізації кластерних ініціатив (у контексті взаємозв'язку «кластер» – «державно-приватне партнерство»).

На жаль, в офіційній статистиці в теперешній час відсутні більш свіжі дані, які б відображали динаміку кластерного розвитку у кількісному вираженні вже

під час і після кризи, спричиненою пандемією коронавірусної інфекції, однак, за нашою думкою, необхідно взяти до уваги, що кластерні структури як інтеграційні утворення більше стійкі до зміни зовнішнього середовища за рахунок можливого перерозподілу ресурсів, зокрема фінансових, і перетворень у межах системи стратегічного управління за умови ефективної та раціональної взаємодії між його учасниками, заснованої на засадах класичної ринкової економіки, тобто, передбачає забезпечення необхідної частки прибутку при скороченні чи незмінності загальної величини витрат за ту чи іншу діяльність. Крім того, більшість кластерів орієнтовані на розвиток промислового виробництва, у тому числі високотехнологічного та інноваційного, що сприяє збереженню стійкості в умовах нових кризових явищ та викликів неекономічного характеру.

Більш комплексною та складною слід визнати ситуацію загального погіршення економічної кон'юнктури та зниження доступу економіки і конкретних підприємницьких структур на світові ринки у зв'язку військовим станом. Серед ключових проблем, з якими можуть зіткнутися учасники кластерних утворень, можна згадати:

політика обмежень щодо одного з учасників кластера негативно впливає на стійкість та ефективність всієї кластерної структури та знижує рівень ділової активності та взаємодії, що може привести до руйнування всередині кластерних зв'язків;

руйнування збутової і логістичної системи забезпечення функціонування кластерних структур у сфері закупівельної діяльності та організації оптових продажів, особливо у сфері промисловості та агробізнесу, також призводить до зниження стійкості кластерного утворення;

ще одна негативна тенденція – зниження доступу на міжнародний ринок високих технологій вимагатиме значної зміни внутрішньої політики кластеру та переорієнтації на розвиток власного високотехнологічного інноваційного виробництва, що пов'язано зі значними обсягами фінансування та можливими тимчасовими витратами, що ще більш негативно впливає на рівень інтегративної

економічної стійкості підприємницьких структур;

як негативний фактор слід також згадати і обмеження в експорті продукції або послуг кластерного утворення, що, однак, може бути дещо збалансовано за допомогою антикризових стратегій диверсифікації і ряд інших негативних аспектів, пов'язаних з новою економічною кризою, в яку вступила наша держава.

На підставі дослідження досить великої кількості наукових джерел і аналітичних даних ([31, 193, 251, 280, 283, 302, 303, 304]), на нашу думку, слід зазначити такі основні теми, які найбільш затребувані з точки зору сучасних умов розвитку кластерних структур:

співвідношення автономії і свободи в прийнятті управлінських рішень у рамках кластерної структури (наскільки учасники кластерного утворення можуть бути вільні у веденні власної підприємницької діяльності, чи кластер накладає певні зобов'язання для учасників з погляду здійснення поточної операційної діяльності, яким чином тип і вид кластерної структури впливає на повноваження та можливості його учасників з точки зору принципів організації підприємницької діяльності),

характеристика організаційно-економічної структури управління кластерним утворенням (який тип найбільш переважний, за рахунок яких джерел фінансування існує керівництво кластера, які повноваження даного керівництва, яким чином вибудовується ієрархія управління всередині кластера);

яка роль і функціональне призначення ядра кластерного утворення (хто з учасників кластерної структури та на підставі яких критеріїв має входити до складу кластерного утворення, чи можлива ротація учасників ядра кластера, чи може ядро кластера формувати невиробничу структуру – установу чи науково-дослідну організацію, які є організаційні відносини між ядром кластера та іншими його учасниками – супутниками);

яким чином здійснювати стратегічне управління і планування розвитку кластерних структур у сучасних умовах (хто відповідальний за цей напрямок діяльності і яким чином він може бути реалізований) на практиці в умовах різних підходів учасників кластера до формування стратегій розвитку виходячи з

власних економічних інтересів, які інструменти планування найбільш потрібні в умовах кластерних структур, яка роль проактивного, реактивного і індикативного стратегічного планування у реалізації кластерних ініціатив);

яка роль спільної інвестиційної діяльності учасників кластерного утворення (як формувати єдину інвестиційну політику учасників кластерної структури, на що мають бути спрямовані інвестиційні вкладення – на придбання\розробку об'єктів інтелектуальної власності, модернізацію існуючої інфраструктурної бази або вдосконалення підготовки кадрів для забезпечення високого рівня людського капіталу кластерного утворення у стратегічній перспективі, якою є регламентація проектної діяльності при здійсненні інвестиційних вкладень, та, нарешті, регулювання термінів інвестиційної діяльності, визначення оптимального горизонту планування);

за допомогою яких організаційно-економічних механізмів слід здійснювати інноваційну діяльність кластерних утворень (чи повинен в умовах кластера бути представлений весь життєвий цикл інновацій або лише ряд його етапів, наприклад, лише поширення інновацій між учасниками кластерного утворення, чи можливе забезпечення колективного доступу до стратегічних інноваційних ресурсів кожного конкретного учасника кластера, в тому числі освітніх структур, які цифрові технології найбільш потрібні в умовах кластерних утворень і яким чином можливо забезпечити стійке зростання інноваційної активності учасників кластерних структур без здійснення додаткових вкладень або реалізації політики контролю за інноваційною діяльністю);

яка роль держави у формуванні та регулюванні кластерних структур (чи можливе створення кластера з точки зору рішення органу державної влади чи дана ініціатива має виходити з підприємницького середовища, які заходи підтримки держава має використовувати) для підтримки кластерних ініціатив і чи повинні ці дані заходи корелюватися з підсумковими показниками діяльності кластерного утворення, тобто держава має підтримувати спочатку збиткові кластерні структури з точки зору дотримання інтересів, наприклад, у соціальній сфері, які перспективні форми державного контролю та нагляду за діяльністю

учасників кластерних структур),

як оцінювати ефективність і результативність діяльності кластерних утворень (чи може бути розглянута з точки зору досягнення сумарного кумулятивного соціально-економічного ефекту від підприємницької діяльності учасників кластерного утворення або необхідні індивідуальні підходи до конструювання механізмів проведення оціночних процедур для кожного конкретного учасника кластерної структури, які дозволили б виділити основу для подальшого прийняття необхідних управлінських рішень з погляду здійснення певних організаційних змін) та низку інших актуальних питань сучасного кластерного проектування та розвитку.

Разом з тим, як показують проведені авторські дослідження наукової літератури та практичного досвіду створення та розвитку кластерів, більшість авторів та експертів розглядають процеси формування та управління кластерними структурами виключно в умовах економічної стабільності, що зумовлено відносно невеликою, з погляду історії економіки, тривалістю функціонування даних інтегрованих підприємницьких структур. В умовах криз кінця XX – навіть початку XXI століття кластерні структури ще не мали такого економічного значення для національної економіки, що знижувало практичний інтерес щодо проведення досліджень у даному напрямку, особливо в умовах, де кластерні структури стали формуватися значно пізніше західних аналогів і були частково орієнтовані на досвід великих радянських виробничо-господарських комплексів, основа функціонування яких – міжгалузева кооперація, комбінування ресурсного забезпечення і тісний взаємозв'язок з інфраструктурним забезпеченням того регіону або території, де вони розміщувалися, виходячи з вимог планів господарства та потреб радянської економіки.

Практично можна говорити про відсутність значимих робіт, які б вказували на те, яким чином має функціонувати та розвиватись кластер в умовах кризових явищ. Вплив кризи зачіпає як окремі підприємницькі структури, так й серйозно впливає на більш складні інтегровані утворення, якими є науково-

виробничі і освітні кластери. У зв'язку з цим існують нагальні аспекти вироблення певних рекомендацій методичного характеру, які б підвищили рівень інтегрованої економічної стійкості кластерів різного типу та природи в сучасних умовах.

Перш ніж безпосередньо говорити про особливості кризових явищ та їх деструктивний характер впливу на функціонування кластерних структур, необхідно відзначити окремо питання методичного плану, пов'язаного з тим, що ми маємо розуміти під інтегрованою економічною стійкістю кластерної структури. З нашої точки зору, під терміном інтегрована економічна стійкість кластерної структури слід розуміти сукупність комплексу організаційно-економічних механізмів та інструментів та певного рівня підприємницької спроможності учасників кластерного утворення, які дозволяють забезпечити підтримку і зміцнення позицій і ролі кластерної структури на ринку не тільки за стабільної економічної кон'юнктури, а й за умов кризових явищ при одночасному збереженні можливості для здійснення інтеграційних процесів та продовження спільної діяльності всередині кластерного утворення без значної економічної, соціальної, репутаційної чи іншої шкоди для безпосередніх учасників об'єднання.

Інакше кажучи, стійкість кластера — це стійкість загальної системи кластерного утворення, яка відображає, наскільки учасники кластера і супутні підсистеми управління всередині кластерного утворення здатні продовжити свою спільну діяльність у умовах кризових явищ. Навіть наявність накопиченого позитивного досвіду взаємодії, отриманої в умовах певної економічної стабільності, не гарантує продовження взаємозв'язків в умовах кризи.

Припинення діяльності кластера за умов кризи, власне, означає відсутність його стійкості як окремого економічного суб'єкта. В даному випадку питання, звичайно, є двояким: з одного боку явище ліквідації кластера та порушення між- і внутрішньо-кластерних зв'язків є негативним досвідом, з іншого боку необхідно відзначити, що для ринку є перспективними тільки ті кластерні структури, які функціонують завдяки отриманню певних матеріальних чи інших

вигод від взаємодії між учасниками, тобто в даному випадку йдеться про ті кластери, які мають високий рівень конкурентоспроможності на ринку та їх функціонування доцільно, перш за все, з економічної точки зору. В іншому випадку виникає питання про необхідність в таких кластерних структурах, рівні їх адаптації до змінних ринкових умов та інші практичні аспекти організації їх діяльності в умовах ринкової невизначеності.

Як показує практика, дане твердження особливо характерне для тих кластерів, ініціаторами яких на етапі їх становлення та формування основних векторів виробничо-господарської діяльності та взаємодії учасників виступали не підприємницькі структури, а органи державного або територіального управління, які намагалися запропонувати кластерні ініціативи, які не завжди відповідали ринковим запитам. Якщо в умовах економічної стабільності держава може за допомогою певних адміністративних та економічних заходів регулювання (пільгове оподаткування, зниження ставок по орендній платі, пільгові вимоги до ведення зовнішньоекономічних операцій, часткового субсидування проектної діяльності кластера, стимулювання найму працівників з числа місцевих жителів тієї території, на якій розташована кластерна структура) підтримати учасників кластерного утворення, то вже в умовах кризової ситуації, частіше всього, можливості державної підтримки значно скорочуються і фактично учасники кластера змушені адаптуватися до зміни ринкових умов самостійно. Природньо, у разі відсутності чітких взаємозв'язків та цілепокладання, яке передбачає взаємодію для досягнення спільних цілей, такі кластери стають абсолютно нестійкими на ринку та припиняють свою діяльність, що може бути розглянуто та позитивно з точки зору ефективності функціонування будь-якої підприємницької структури, в основі якої – співвідношення здійснених витрат та отриманих результатів для забезпечення стійкого зростання у стратегічній перспективі.

Водночас, на нашу думку, для забезпечення високого рівня інтегрованої економічної стійкості в рамках кластерних структур, цілком можливо, слід взяти до уваги з метою подальшої практичної апробації такі методичні рекомендації:

1. В основі забезпечення інтегрованої економічної стійкості кластерного утворення – чітке вибудовування політики цілепокладання кластера з точки зору досягнення спільних цілей як при стабільній ринковій кон'юнктурі, так і в умовах кризового стану. Таким чином, антикризові заходи управління в рамках кластерної структури мають бути узгоджено між усіма учасниками кластера і виконуватися однаково незалежно від основного виду діяльності, особливостей регулювання над ринком та інших важливих умов. Відсутність координації між учасниками кластеру в кризових умовах – найнебезпечніший фактор, який знижує загальну ефективність управління в кластерній структурі і призводить до зниження загального рівня стійкості кластера.

2. Кластерні утворення повинні мати чітку організаційну структуру, яка повинна сприяти виробленню єдиних управлінських рішень та єдиної реакції на кризові явища. Чітке регулювання взаємодії всередині кластерних відносин дозволить домогтися вирівнювання можливої стійкості підприємницьких структур за рахунок ресурсного потенціалу, який існує у бізнес-партнерів усередині кластера. У зв'язку з цим спочатку при формуванні кластера в умовах стабільного економічного ринку необхідно враховувати фактор досягнення (прагнення до досягнення) певної рівності економічних потенціалів учасників кластерного утворення. У цьому випадку йдеться про учасників одного профілю та виду діяльності (наприклад, вирівнювання потенціалу промислових підприємств – учасників машинобудівного кластеру).

3. Щодо рівня диференціації між учасниками кластерного утворення, то швидше за все, буде нижчий рівень стійкості кластерної структури вже під час кризи. В даному випадку ми говоримо не лише про узагальнений показник інтегрованої економічної стійкості, а й про його основні складові, згадані раніше в дисертаційному дослідженні. Прагнення до однакового рівня, скоріше всього, фінансової стійкості, повинно сприяти збереженню зв'язків між учасниками кластерних утворень та створити умови для збалансованості фінансових потоків, у тому числі інвестиційного характеру.

4. Одним із найважливіших практичних аспектів забезпечення

економічної стійкості кластерної структури слід визнати збереження кадрового потенціалу за умов кризових явищ, що стає можливим за допомогою переміщення трудових ресурсів між учасниками кластера. Дане рішення сприяє виконанню відразу кількох управлінських завдань:

збереження кадрового потенціалу досліджуваного кластеру в умовах кризових явищ;

підвищення рівня компетенцій персоналу за рахунок певного перепрофілювання у своїй основній трудовій діяльності та розширення кола виконуваних функцій;

зростання людського капіталу за рахунок відсутності високого рівня плинності кадрів та можливості використання людського потенціалу [39].

Однак, пошук оптимального рішення повинен здійснюватися задовго до виникнення кризи та припускати продуманий варіант синхронного розвитку кадрового забезпечення кластера, включаючи такі напрямки як загальні методичні та організаційно-управлінські підходи до здійснення політики з управління персоналом, вироблення єдиних кваліфікаційних вимог до працівників, які займають схожі кар'єрні позиції в різних організаціях – учасниках кластера, проведення єдиної політики у сфері мотивації персоналу з погляду співвіднесення заходів матеріального і нематеріального стимулювання та вироблення загальних вимог до оцінки вкладу працівника (співробітника) у діяльність конкретної організації – учасника кластерних відносин, але і в загальний кластерний розвиток на основі використання систем штучного інтелекту, формування єдиної організаційної культури та норм організаційної поведінки в умовах кластера, у тому числі у сфері етики ділового спілкування, організації переговорної діяльності, проведення ділових та подійних заходів, взаємодії зі ЗМІ, у тому числі електронними.

Перераховані вище дії активно сприятимуть підвищенню рівня інтегрованої економічної стійкості як окремих підприємницьких структур, так і самого кластера як єдиного організаційного суб'єкта.

5. Важливе значення для протидії сучасним кризам, як вже згадувалося

раніше в даному параграфі та в іншому тексті дисертаційного дослідження, має скоординована інвестиційна діяльність учасників кластерного утворення, спрямована не тільки на придбання прав власності, але й на проектування та розробку різних об'єктів інтелектуальної власності, які у подальшому можуть утворити колективні нематеріальні активи кластерних структур з відповідним регламентом їхнього права користування як елемента приватної власності в умовах економіки знань. Особливо актуальним є дане твердження за наявності профільної науково-дослідної установи (центру, інституту, приватної венчурної компанії тощо), яка могла бути центром здійснення подібних інтелектуальних розробок та скласти конкуренцію іншим учасникам національного та міжнародного ринку високих технологій.

6. Разом з тим розвиток галузевих, науково-виробничих та освітніх кластерів формує цілу низку фінансово-господарських ризиків зниження рівня інтегрованої економічної стійкості для їх учасників. Серед таких слід окремо відзначити:

ризик зниження фінансово-економічної ефективності підприємств ядра кластера за рахунок можливого погіршення логістичного забезпечення та зниження якості постачання товарів, робіт, послуг з боку інших підприємств – учасників кластерного утворення. Можна говорити, що довгостроковий розвиток кластерних відносин в умовах стабільного ринку може призвести до об'єктивного зниження рівня конкурентоспроможності останніх, до скорочення стимулів щодо підвищення якості та оптимізації собівартості продукції або послуг учасників кластерного об'єднання, що негативно позначиться на його стійкості в умовах кризової ситуації;

ризик скорочення спільного рівня доданої вартості, генерованого в рамках кластера, за рахунок можливого формування стійких тіньових корупційних зв'язків між представниками окремих, що входять до складу суб'єктів господарювання (за допомогою завищення закупівельних цін на товари та послуги, нераціонального збільшення кошторисів капітального будівництва з подальшим розширенням практики комерційного підкупу, вигідного для

окремих несумлінних представників керівництва кластерної структури, але небезпечного з точки зору стійкості утворення за умов кризових явищ;

у разі, якщо до складу кластера входить велика фінансово-промислова група, існує потенційний ризик підпорядкування господарських стратегій розвитку кластерних компаній реального сектора економіки фінансової стратегії розвитку такого роду ФПГ (у даному у разі знову виникає одна з ключових проблем кластерного будівництва – наявність диференціації між його учасниками та дисбалансу економічних можливостей для вирішення кризових ситуацій);

у разі, якщо кластер тісно кооперований з фінансово-промисловою групою, то можливе банкрутство останньої (наприклад, комерційного банку, що входить до складу ФПГ) може призвести до вкрай суттєвих фінансово-економічних проблем усіх підприємницьких структур, що входять до складу кластерної структури, аж до фінансової неспроможності останніх та відповідного різкого зниження рівня економічної стійкості.

Для мінімізації впливу перерахованих вище ризиків на рівень економічної стійкості слід використовувати такі управлінські дії загального характеру:

у частині ризику скорочення рівня конкурентоспроможності розвитку учасників кластера, які не входять до складу його ядра, та зниження в даному випадку рівня фінансово-економічної ефективності функціонування кластера доцільно інвестувати кошти у підвищення рівня конкурентоспроможності відповідних підприємств та водночас ключовим учасникам кластерних відносин не варто обмежуватися профільними поставками товарів та послуг тільки в рамках кластера, більш доцільним є варіант збереження та розвитку торгово-економічних, насамперед господарсько-закупівельних, відносин та за їх межами;

у частині корупційних ризиків, що визначають зниження прибутку та доданої вартості, що генеруються в рамках територіального кластера, доцільно розвивати та вдосконалювати систему всередині кластерного фінансового контролю, підвищувати рівень транспарентності трансакцій у рамках кластера, розвивати регламенти господарських операцій, відхилення від яких, що часто

виникає з причин корупційного обґрунтування, автоматично вимагатиме спеціального розгляду з боку вищого керівництва компаній кластера. Крім того, для зниження даного ризику, досить актуального для багатьох промислових кластерів, необхідно вдосконалювати інструментарій контролю власників майна компаній, що входять до складу кластера, над процесами господарської діяльності їхнього менеджменту різної ланки;

з метою зниження рівня ризиків фінансової залежності розвитку кластера від фінансово-промислової групи, що входить до складу кластера слід здійснювати стратегію диверсифікації джерел фінансового забезпечення діяльності, зокрема здійснювати кредитування в кількох банках, а не тільки в тому, що інтегрований до ФПГ, здійснювати взаємодію з кількома інвестиційними компаніями, незалежними одна від одної.

7. Окрема увага в рамках кластерної структури має бути приділена питанням стратегічного управління (вибір конкретної стратегії антикризового характеру та її адаптація до умов зміни довкілля у посткризовий період, визначення порядку стратегічного планування та послідовності етапів здійснення інвестиційної діяльності), як у середині кластерних проектів, так і за межами кластера з метою підвищення рівня фінансової стійкості його учасників, стратегічне управління окремими елементами ресурсного забезпечення учасників кластерного утворення для підтримки необхідного рівня їхньої інтегрованої економічної стійкості, координація дій на всіх етапах управлінської діяльності, у тому числі регламентація процедур розширення кластерної структури за рахунок залучення нових учасників як до складу ядра кластера, так і з-поміж потенційних підприємств-супутників).

Окрему увагу необхідно приділити питанням організації стратегічного контролю за управлінським процесом та діяльністю окремих учасників кластера, виходячи з відповідності його місії, цілям та внутрішнім регламентам. Узагальнену характеристику наведених методичних рекомендацій наведено в табл. 5.2.

Таблиця 5.2

Узагальнена характеристика рекомендацій щодо забезпечення інтегрованої економічної стійкості кластерних структур у сучасних кризових умовах (розроблено автором)

Функціональна сфера проектування, функціонування і розвитку кластерних структур	Можливі проектні рішення	Вплив на рівень інтегрованої економічної стійкості підприємницьких структур
Політика цілепокладання кластерної структури	Антикризові заходи управління в рамках кластерної структури мають бути узгоджені між усіма учасниками кластера і виконуватися однаково незалежно від основного виду діяльності, особливостей регулювання на ринку і інших важливих умов	Позитивний, оскільки відсутність координації між учасниками кластера в кризових умовах найбільш небезпечний фактор, що знижує загальну ефективність управління у рамках кластерної структури і наводить до зниження спільного рівня стійкості кластера
Наявність чіткої організаційної структури	Комплексна оцінка впливу обраного типу організаційної структури на рівень інтегрованої економічної стійкості підприємницьких структур і самого кластера	Позитивний, оскільки чітке регулювання взаємодії всередині кластерних відносин дозволить домогтися вирівнювання можливої стійкості підприємницьких структур за рахунок ресурсного потенціалу, що існує у бізнес-партнерів всередині кластера
Забезпечення спільного рівня фінансової стійкості кластерної структури	Розробка комплексу організаційно-економічних заходів антикризового характеру, спрямованих на усунення диференціації між учасниками кластерного утворення	Позитивний, оскільки забезпечення рівності учасників кластерного утворення сприяє зростанню інтегрованої економічної стійкості підприємницьких структур і самого кластера
Збереження кадрового потенціалу кластера в умовах кризових явищ	Збереження кадрового потенціалу кластера за умов кризових явищ, підвищення рівня компетенцій персоналу, зростання людського капіталу тощо	Позитивний, оскільки повністю відповідає розглянутому раніше в дисертаційному дослідженню (пп. 1.3) - принципу необхідності активного розвитку людського капіталу підприємницької структури за рахунок впровадження інноваційних технологій та цифровізації бізнес- процесів

Продовження табл. 5.2

Скоординована інвестиційна діяльність учасників кластерного утворення у контексті розвитку бази НМА	Розробка загальної кластерної політики щодо інвестиційної діяльності в НМА, їх подальшого використання та управління в умовах кризових ситуацій та явищ	Позитивний, оскільки чим вищий рівень інвестиційних вкладень у стабільному стані ринку, тим потенційно вищий рівень економічної стійкості підприємницьких інвестицій в структуру кластерного утворення в умовах кризових ситуацій
Мінімізація ризиків зниження рівня інтегрованої економічної стійкості	Збереження та розвиток торгово-економічних, в першу чергу господарсько-закупівельних, відносин та за межами кластера, удосконалення інструментарію контролю власників майна компаній, що входять до складу кластера, здійснення стратегії диверсифікації джерел фінансового забезпечення діяльності кластера	Позитивний, оскільки мінімізація ризиків зниження рівня інтегрованої економічної стійкості підприємницьких структур сприяє економічному зростанню та збереженню кластера навіть в умовах кризи
Підвищення ролі стратегічного управління	Вибір конкретної стратегії антикризового характеру та її адаптація до умов зміни довкілля у посткризовий період, визначення порядку стратегічного планування, стратегічне управління окремими елементами ресурсного забезпечення учасників кластерного утворення, координація дій на всіх етапах управлінської діяльності	Позитивний, оскільки дозволяє максимально адаптувати кластерну структуру до зміни параметрів зовнішнього середовища за рахунок інструментів стратегічного менеджменту, стосовно особливостей підприємницьких структур, що утворюють кластер

Крім наведених вище методичних рекомендацій щодо забезпечення інтегрованої економічної стійкості кластерних структур у сучасних кризових умовах, їх практична реалізація має враховувати і взаємодію суб'єктів підприємницької діяльності та держави, у тому числі в рамках реалізації проектів державно-приватного партнерства.

### **5.3 Формування заходів щодо підвищення інтегрованої економічної стійкості підприємницьких структур в кризових умовах**

Ще одним важливим методологічним напрямом у контексті розвитку теорії обґрунтування та практики розробки організаційно-економічних механізмів забезпечення інтегрованої економічної стійкості підприємницьких структур в умовах кризових явищ є оцінка рівня взаємодії бізнесу та держави у рамках реалізації спільної, інтегрованої проектної діяльності. Серед найважливіших сфер взаємодії держави та підприємницьких структур можна визначити:

участь підприємницьких структур, перш за все, в рамках розвитку професійних об'єднань, у розробці нормативно-правового та методичного забезпечення ведення комерційної діяльності в умовах кризових явищ з точки зору дотримання інтересів як бізнесу, так і держави та вироблення оптимальних антикризових стратегій та заходів державної підтримки;

участь підприємницьких структур у формуванні та розвитку національної системи підготовки професійних кадрів, насамперед за робітничими професіями, з погляду прямого субсидування окремих освітніх проектів, надання можливості доступу до об'єктів виробничої інфраструктури в рамках підтримки практичної підготовки студентів ВНЗ та СПО, безпосередньої участі представників підприємницького сектору в організації навчального процесу;

участь підприємницьких структур в модернізації існуючих та створення нових об'єктів інфраструктури для різних галузей та сфер національної економіки, що мають, перш за все, важливе соціальне значення для суспільства в цілому та низку інших напрямів взаємодії [40].

Реалізація останнього з вищезазначених напрямів взаємодії підприємницьких структур та бізнесу стає можливою завдяки реалізації проектної діяльності в рамках державно-приватного партнерства (ДПП). Проекти ДПП отримали активний розвиток на початку нового ХХІ століття, що було обумовлено цілою низкою важливих соціально-економічних передумов та

організаційних умов:

нагальною необхідністю початку модернізації та розвитку інфраструктурного забезпечення економіки з метою забезпечення її конкурентоспроможності на міжнародному рівні;

створенням нормативно-правової бази, що регламентує порядок та послідовність реалізації проектної діяльності, механізми державної підтримки та рівень відповідальності бізнесу за кінцеві досягнуті результати;

підвищенням інтересу і фінансових можливостей держави з точки зору підтримки інфраструктурного розвитку соціальної сфери країни, виходячи з пріоритетів національної безпеки та турботи про майбутнє покоління громадян,

готовністю підприємницьких структур до інвестування коштів у соціальні проекти з невисоким рівнем прибутковості та тривалими термінами окупності в порівнянні з виключно комерційними проектами за іншими сферами економічної діяльності. Саме в цей період закладаються основи створення корпоративних програм соціальної відповідальності бізнесу.

ДПП як об'єкт наукових досліджень дуже представлений як у нормативно-правових актах, так і в працях різних авторів ([8, 11, 50, 57, 157, 213, 248, 279]), проте проблема забезпечення економічної стійкості підприємницьких структур в умовах даного виду проектування залишається, на нашу думку, недостатньо розкритою.

З погляду функціональних підходів та основ системного аналізу оцінка забезпечення необхідного рівня інтегрованої економічної стійкості підприємницьких структур у рамках реалізації проектів державно-приватного партнерства і пошук нових траєкторій щодо її зростання в умовах кризових явищ, може бути розглянута у трьох ключових практичних аспектах:

оцінка рівня інтегрованої економічної стійкості в залежності від різних форм реалізації проектів ДПП;

оцінка рівня інтегрованої економічної стійкості в залежності від етапу життєвого циклу проекту ДПП;

оцінка рівня інтегрованої економічної стійкості в залежності від рівня

співвідношення джерел фінансування на реалізацію проектів ДПП.

Розглянемо ці альтернативні варіанти докладніше. Перший із можливих варіантів орієнтований на використання переваг окремих форм реалізації ДПП стосовно існуючих економічних умов. Кожна з форм реалізації ДПП може бути задіяна для отримання соціально-економічного результату стосовно організаційно-управлінської специфіки окремих секторів національної економіки. Наприклад, договори оренди з інвестиційними зобов'язаннями дуже поширені в сфері збереження об'єктів та інфраструктури історико-культурної спадщини, а концесійні угоди – при формуванні об'єктів інфраструктури транспортного забезпечення, управління багатоквартирними будинками, міської системи благоустрою тощо. Оцінюючи досліджуваний ринок, станом на 30 грудня 2021 р. можна говорити про значну диференціацію в реалізації різних форм ДПП в нашій країні (табл. 5.3).

Таблиця 5.3

Проекти ДПП з погляду форм реалізації та рівня їх розвитку станом на 30.12.2021р. (290]

Форми реалізації ДПП	Обсяг приватних інвестицій, млрд. грн.	Кількість проектів, од.
Концесійні угоди	1927	2855
Угоди о ДПП\МПП	565,6	99
Контракт життєвого циклу	340,1	46
Договори оренди з інвестиційними зобов'язаннями	226,1	266
Офсетна закупівля	13,7	5
Енергосервісні контракти	9,7	208
Проекти в інших договірних формах	427,6	169

Як видно з даних табл. 5.2, за кількістю здійснених проектів, безумовно, лідирує така позиція як концесійні угоди. Ця обставина зумовлена високим рівнем практичної та організаційно-методичної розробки нормативно-правового забезпечення реалізації концесійних угод, підтримкою зі сторони органів територіального управління, а також затребуваністю зі сторони підприємницьких структур з точки зору отримання необхідного рівня

рентабельності та прибутковості проектної діяльності, що знайшло своє підтвердження в максимізації обсягу приватних інвестиційних вкладень.

Упродовж представленого статистичного огляду наведено зведену таблицю (табл. 5.4), що відображає роль форм реалізації ДПП у контексті впливу на рівень інтегрованої економічної стійкості.

Таблиця 5.4

Форми реалізації ДПП в контексті впливу на рівень інтегрованої економічної стійкості (систематизовано автором)

Найменування форми реалізації ДПП і її сутнісні характеристики форми	Вплив на рівень інтегрованої економічної стійкості підприємницьких структур
<p>Концесійні угоди За концесійною угодою одна сторона (концесіонер) зобов'язується власними коштами створити та (або) реконструювати визначену цією угодою майно (нерухоме майно або нерухоме майно та рухоме майно, технологічно пов'язані між собою та призначені для здійснення діяльності, передбаченої концесійною угодою, право власності на яке належить або належатиме іншій стороні (концеденту), здійснювати діяльність із використанням (експлуатацією) об'єкта концесійної угоди</p>	<p>Найбільш поширена форма реалізації ДПП в умовах стабільної економічної системи, що враховує як інтереси держави, так і підприємницьких структур. В умовах кризових явищ найбільш оптимально виглядає формування цільових програм підтримки і стимулювання окремих проектів ДПП, які б у короткостроковий період сприяли збереженню рівня економічної стійкості. Масштаб підтримки повинен визначатися в залежності від урахування ряду факторів, насамперед значущості самого проекту для держави або регіону.</p>
<p>Угоди о ДПП\МПП За згодою приватний партнер зобов'язується створити повністю або частково за рахунок власних або залучених коштів, що є об'єктом угоди, нерухоме майно або нерухоме майно і рухоме майно, технологічно пов'язані між собою та призначені для здійснення діяльності, передбаченої угодою, здійснювати експлуатацію і (або) технічне обслуговування такого майна, а публічний партнер зобов'язується надати приватному партнеру права володіння та користування ним для здійснення зазначеною в угоді діяльності.</p>	<p>Угоди про ДПП\МПП та їх економічна стійкість може регулюватися подібними заходами підтримки та стимулювання підприємницької діяльності (пільговий режим оподаткування, можливість надання пільгових програм кредитування та фінансового лізингу, підтримка кадрового забезпечення та команди проекту тощо).</p>

## продовження табл. 5.4

<p>Контракт життєвого циклу          Передбачає постачання товару або виконання роботи (у тому числі за потреби проектування об'єкта капітального будівництва, конструювання товару, який має бути створено в результаті виконання роботи), подальше обслуговування, при необхідності експлуатацію протягом терміну служби, ремонт та (або) утилізацію поставленого товару.</p>	<p>Одна з найвищих ризикових форм реалізації проектів ДПП у зв'язку з високою ймовірністю невиконання власних зобов'язань інвесторів перед державними структурами у зв'язку зі зміною економічної ситуації та погіршенням кризових явищ. В даному випадку необхідний рівень економічної стійкості подібних проектів повинен бути забезпечений за рахунок скорочення часу на проведення ремонтних робіт з урахуванням можливості використання інноваційних матеріалів та технологій та інтенсифікації інвестиційних вкладень у короткостроковий період часу.</p>
<p>Договори оренди з інвестиційними зобов'язаннями          Орендодавець зобов'язується надати орендарю нерухоме майно за плату в тимчасове володіння та користування або у тимчасове користування. В рамках договору оренди також може бути передбачено зобов'язання орендаря проводити поточний та (або) капітальний ремонт, право за свій рахунок з згоди орендодавця зробити покращення орендованого майна.</p>	<p>Спостерігається така ситуація з попереднім варіантом ДПП (контракт життєвого циклу ДПП). Крім вже запропонованих рекомендацій, в умовах оренди з інвестиційними зобов'язаннями необхідне гнучке індикативне стратегічне планування подальшого використання нежитлового фонду з економічної та соціальної точки зору.</p>
<p>Офсетна закупівля          Реалізація державних контрактів, які передбачають зустрічні інвестиційні зобов'язання постачальника-інвестора по створенню або модернізації і (або) освоєнню виробництва товару задля забезпечення державних потреб</p>	<p>У поданій формі реалізації ДПП проблематика забезпечення економічної стійкості безпосередньо залежить від галузевої спрямованості передбачуваного виробництва. Чим вищий рівень попиту на продукцію навіть в умовах кризових явищ, тим вище потенційний рівень економічної стійкості. У зв'язку з цим одним із можливих варіантів у даному випадку може стати використання інструментів стратегічного прогнозування з метою оцінки рівня затребуваності вкладень в певні виробництва в довгостроковій перспективі</p>
<p>Енергосервісні контракти          Особлива форма договору, спрямованого на економію експлуатаційних витрат за рахунок підвищення енергоефективності і впровадження технологій, які забезпечують енергозбереження. Відмінною особливістю енергосервісного контракту є те, що витрати інвестора відшкодовуються за рахунок досягнутої економії коштів, що отримується після впровадження енергозберігаючих технологій.</p>	<p>Один із найперспективніших варіантів реалізації ДПП з погляду забезпечення економічної стійкості, так як в його основі – отримання економії за рахунок застосування сучасних інноваційних технологій у забезпеченні енергоефективності, зокрема міського господарства. Чим вищий рівень енергозбереження, тим нижчі потенційні сукупні витрати підприємницької структури, співвіднесені з собівартістю продукції, що випускається, і, відповідно, більш високий рівень ймовірності забезпечення інтегрованої економічної стійкості у кризових ситуаціях. В даному випадку необхідно забезпечити активне просування і тиражування подібних проектів в економіці.</p>

Найменш популярними нині є такі форми ДПП як офсетна закупівля та енерго-сервісні контракти.

На підставі поданої вище таблиці можна зробити такі висновки:

високий ризик реалізації проектів ДПП спостерігається в умовах довгострокових капіталовкладень, коли підвищується ймовірність настання кризи і спостерігається зниження загального рівня економічної стійкості як підприємницьких структур, так і самої держави як суб'єкта ринкових відносин. У зв'язку з цим за доцільне скорочення термінів капітального будівництва за рахунок підвищення ефективності управлінської діяльності та координації дій між учасниками проекту ДПП, використання інноваційних матеріалів та технологій, типового проектування об'єктів соціальної інфраструктури, підвищення рівня використання страхування та інших інструментів забезпечення превентивного економічного захисту проектів ДПП;

необхідність розробки точкових, адресних програм підтримки та стимулювання програм ДПП на регіональному рівні, виходячи з можливостей і залучення бюджетних ресурсів з метою збереження високих темпів виконання вимог проектної документації при одночасному виконанні вимог до якості та ціні послуг, що надаються;

доцільність проведення диверсифікації форм реалізації проектів ДПП з поступовим переходом від традиційних поширених підходів (насамперед, концесійні угоди та безпосередньо угоди про ДПП/МПП) до нових організаційно-управлінських інструментів (наприклад, більш активне впровадження договорів щодо офсетної закупівлі та енерго-сервісних контрактів, що повинні сприяти зростанню інтегрованої економічної стійкості за рахунок зниження рівня витрат),

підвищення ролі громадян країни в оцінці та контролі за ходом реалізації проектів ДПП в умовах кризових явищ з точки зору участі в громадських експертизах, програмах ініціативного бюджетування.

Проте, далеко не лише від форми реалізації ДПП залежить рівень інтегрованої економічної стійкості підприємницьких структур. Серед інших

факторів – конкретний етап життєвого циклу проекту ДПП, який безпосередньо впливає на рівень стійкості як самих учасників проектної діяльності, і можливості реалізації запланованих ініціатив, наприклад, у соціальній сфері лише на рівні окремих регіонів чи муніципалітетів.

До ключових стадій реалізації ДПП у сучасних умовах, відповідно до теорії управління проектами, можна віднести:

передпроектну стадію (формування техніко-економічного обґрунтування та концепції проекту у співвіднесенні з потенційним впливом кризових явищ як у процесі реалізації самого проекту, так і на постпроектну стадію). На нашу думку, цю стадію слід визнати ключовою з метою забезпечення необхідного рівня економічної стійкості самих підприємницьких структур, що беруть участь в проектах ДПП;

стадія розробки моделі ДПП та підготовки необхідної конкурсної документації (на даній стадії відбувається визначення параметрів обраної моделі, у тому числі співвідношення джерел фінансування та вибір конкретної форми реалізації ДПП, що формує відповідні ризики для забезпечення економічної стійкості та ймовірність їх настання у майбутньому);

стадія конкурсних процедур (на даній стадії здійснюється відбір приватного інвестора для реалізації проектів ДПП), а також стадія укладання договору про ДПП.

Останні дві стадії, більшою мірою, визначаються першими двома та мають відносно обмежений вплив на економічну стійкість.

Незважаючи на значні варіації розвитку кризових явищ на різних стадіях реалізації проектів ДПП і їх вплив на ефективність проектної діяльності, важливу роль у процесі забезпечення інтегрованої економічної стійкості підприємницьких структур відіграватиме вибір джерел, порядку та послідовності організації фінансування на кожному з етапів, що розглядаються. Говорячи про фінансування ДПП, як основні джерела залучення коштів необхідно згадати державне фінансування (субсидування, дотаційне фінансування), а також про надання коштів зі сторони представників приватного

бізнесу.

Важливим аспектом у цьому випадку, в рамках оцінки рівня інтегрованої економічної стійкості підприємницьких структур, є встановлене співвідношення між обсягами коштів, що виділяються з боку держави та бізнесу. Ми вважаємо за необхідне виділити три потенційні варіанти подібного роду розподілу (табл. 5.5-5.7):

Таблиця 5.5

Сценарій № 1 забезпечення інтегрованої економічної стійкості підприємницьких структур в залежності від розподілу джерел фінансування (розроблено автором)

Варіант розподілу фінансування в рамках реалізації ДПП	рівень державних вкладень - більше 50% рівень вкладення приватного бізнесу-менше 50%
Найбільш оптимальний варіант розподілу	рівень державних вкладень - 55% рівень вкладення приватного бізнесу- 45%
Пріоритетна форма реалізації	-офсетна закупівля -енерго-сервісні контракти
Ключові напрями інвестування	-житлово-комунальна сфера, у тому числі комплексний благоустрій територій, управління багатоквартирними будинками, впровадження інноваційних технологічних систем «Розумне місто». -надання медичних послуг
Основні проблеми забезпечення інтегрованої економічної стійкості	-високий рівень залежності від розвитку кризової ситуації та факторів зовнішнього середовища, -необхідність перерозподілу бюджетних коштів в зв'язку з потенційним розширенням кризових явищ.
Інституційна відповідальність при реалізації ДПП	Органи територіального управління, які ініціювали проект ДПП
Рівень ризику, пов'язаний з розвитком проектів ДПП	Відносно низький (середній рівень) у зв'язку з перерозподілом фінансування на користь використання бюджетних джерел. Визначається характером кризового явища, галузевою приналежністю проекту, термінами реалізації проекту.
Основні напрями вдосконалення проектної діяльності	-підвищення рівня контролю та моніторингу використання фінансових ресурсів при реалізації конкретного проекту ДПП, -скорочення термінів здійснення проектної діяльності, -використання інструментів стратегічного планування та прогнозування на всіх стадіях проектної діяльності, в том числі визначення перспективної стратегії для підприємницької структури, що бере участь в реалізації програм ДПП.

У другому випадку це може бути як кошти приватного інвестора і позиковий капітал із залученням ресурсів грошово-кредитних організацій, домашніх господарств та інших підприємницьких структур, зокрема іноземних (у межах реалізації програм спільного підприємництва).

перевага державного фінансування над інвестиціями підприємницьких структур (сценарій № 1);

відносна рівність державного фінансування та підприємницьких структур (сценарій № 2),

Таблиця 5.6

Сценарій № 2 забезпечення інтегрованої економічної стійкості підприємницьких структур в залежності від розподілу джерел фінансування (розроблено автором)

Варіант розподілу фінансування в рамках реалізації ДПП	рівень державних вкладень - близько 50% рівень вкладення приватного бізнесу - близько 50%
Найбільш оптимальний варіант розподілу	рівень державних вкладень - 50% рівень вкладення приватного бізнесу - 50%
Пріоритетна форма реалізації	-контракт життєвого циклу -договору оренди з інвестиційними зобов'язаннями
Ключові напрями інвестування	-збереження об'єктів культурно-історичної спадщини, -розвиток туристично-рекреаційних комплексів кластерного типу та креативних просторів, -будівництво і благоустрій транспортних мереж, дорожнього покриття.
Основні проблеми забезпечення інтегрованої економічної стійкості	-високий рівень залежності від розвитку кризової ситуації та рівня попиту на надані(потенційні послуги, -необхідність скорочення бюджетних коштів у зв'язку з потенційним розширенням кризових явищ.
Інституційна відповідальність при реалізації ДПП	Органи територіального управління, які ініціювали проект ДПП
Рівень ризику, пов'язаний з розвитком проектів ДПП	Відносно низький (середнього рівня) у зв'язку із забезпеченням рівності у фінансуванні проектів ДПП
Основні напрями вдосконалення проектної діяльності	-розробка комплексних програм підтримки реалізації проектів ДПП на основі використання економічного інструментарію регулювання, - скорочення термінів здійснення проектної діяльності, у тому числі тривалості капітального будівництва та ремонтів, -використання антикризової стратегії диверсифікації для нововведених в експлуатацію інфраструктурних об'єктів та їх використання відповідно з ринковою ситуацією і потенційним попитом.

перевага інвестицій підприємницьких структур над державним фінансуванням (сценарій № 3).

Таблиця 5.7

Сценарій № 3 забезпечення інтегрованої економічної стійкості підприємницьких структур в залежності від розподілу джерел фінансування (розроблено автором)

Варіант розподілу фінансування в рамках реалізації ДПП	рівень державних вкладень - менше 50% рівень вкладення приватного бізнесу-більше 50%
Найбільш оптимальний варіант розподілу	рівень державних вкладень - 40% рівень вкладення приватного бізнесу- 60%
Пріоритетна форма реалізації	-концесійні угоди -угоди про ДПП\МПП
Ключові напрями інвестування	-соціальна сфера, -об'єкти інфраструктури міських і сільських поселень, -державні цифрові послуги та їх технологічна інфраструктури.
Основні проблеми забезпечення інтегрованої економічної стійкості	-дуже високий рівень залежності від розвитку кризової ситуації та факторів зовнішнього середовища, -необхідність пошуку додаткових джерел фінансування у зв'язку з потенційним розширенням кризових явищ.
Інституційна відповідальність при реалізації ДПП	Підприємницькі структури чи інтеграційні підприємницькі об'єднання, що ініціювали проект ДПП
Рівень ризику, пов'язаний з розвитком проектів ДПП	Відносно високий у зв'язку з перерозподілом фінансування на користь використання джерел приватного капіталу (власних чи позикових). Визначається характером кризового явища, галузевою приналежністю проекту, термінами реалізації проекту, регіональними особливостями.
Основні напрями вдосконалення проектної діяльності	-розробка багатофункціональної системи підтримки та стимулювання розвитку проектів ДПП виходячи з особливостей конкретних умов проектування, -скорочення термінів здійснення проектної діяльності, - розробка конкретних антикризових стратегій для проектів ДПП з урахуванням необхідності досягнення соціально-економічної ефективності.

Кожен із представлених ймовірнісних сценаріїв фінансування проектною діяльністю на основі ДПП передбачає вироблення комплексу рекомендаційних заходів і організаційних рішень відносного не лише стратегічного, а й тактичного\операційного системного управління економічною стійкістю підприємницьких структур за умов розвитку кризових явищ. Пріоритетність вибору того чи іншого сценарію також залежить від багатьох факторів, які необхідно брати до уваги при виробленні відповідного комплексу рекомендаційних заходів та організаційних рішень.

Забезпечення інтегрованої економічної стійкості проектів ДПП за участю різних підприємницьких структур передбачає обов'язкову увагу до сучасних тенденцій розвитку даного ринку, серед яких слід зазначити:

розширення практики складніших, багатосторонніх форматів організації ДПП з погляду комплексності розвитку територій та стратегічного планування регіональної економіки, у тому числі реалізація проектів ДПП в умовах кластерних утворень та мережевих структур, що передбачає більш складну оцінку інтегрованої економічної стійкості з використанням ймовірнісних моделей оцінки ризику її зниження;

доцільність розробки адресних (індивідуалізованих) програм підтримки та стимулювання проектів ДПП, що дозволило б врахувати інтереси як підприємницьких структур з метою забезпечення ефективності їх вкладень у співвідношенні з необхідністю досягнення певного рівня економічної стійкості, так і регіональних (муніципальних) органів управління;

необхідність розширення практики впровадження інноваційних технологій, матеріалів та інформаційно-комунікаційних систем, у тому числі цифрових платформ та сервісів, як для управління проектною діяльністю в умовах кризових ситуацій, так і для здійснення безпосередніх будівельних, ремонтних та інших видів робіт під час реалізації проектів ДПП. Ключове завдання впровадження технологічних, продуктових і управлінських інновацій – зниження витрат на організацію проектною діяльністю на кожному з етапів життєвого циклу проекту ДПП, що дозволить досягти підвищення рівня

інтеграційної економічної стійкості як підприємницьких структур – учасників проекту, так і самого проекту ДПП;

розвиток систем віртуалізації внутрішніх та зовнішніх бізнес-процесів, у тому числі використання інструментів віртуального бізнесу для просування проектів ДПП у пост-проектній стадії, застосування цифрового маркетингу на різних стадіях життєвого циклу проекту ДПП, створення віртуальних цифрових просторів.

Підсумовуючи вищесказане, можна говорити про те, що перелічені вище напрямки дозволять підвищити ефективність реалізації проектів ДПП, а також сприятимуть зростанню рівня інтегрованої економічної стійкості підприємницьких структур у стратегічній перспективі.

Проте, безпосередня реалізація можливих варіантів розвитку проектів ДПП повинна планувати і здійснюватися в умовах стабільної ринкової кон'юнктури при стійкому стані ринку. У процесі розвитку кризових явищ це є ключовою умовою для ефективності проектів ДПП – їх прискорена адаптація до змін довкілля з урахуванням необхідності підтримки граничного рівня інтегрованої економічної стійкості підприємницьких структур.

## **Висновки до розділу 5**

В дослідженні розроблено перспективні стратегії забезпечення та зростання інтегрованої економічної стійкості підприємницьких структур регіону у кризових умовах на основі визначення їх впливу на процес адаптації суб'єкта підприємницької діяльності до нових умов господарювання, що дає можливість обґрунтовані можливості їх використання в залежності від особливостей кризових явищ та самої підприємницької структури.

Більш комплексною та складною слід визнати ситуацію загального погіршення економічної кон'юнктури та зниження доступу економіки і конкретних підприємницьких структур на світові ринки у зв'язку військовим станом. Крім наведених в дослідженні методичних рекомендацій щодо

забезпечення інтегрованої економічної стійкості кластерних структур у сучасних кризових умовах, їх практична реалізація має враховувати і взаємодію суб'єктів підприємницької діяльності та держави, у тому числі в рамках реалізації проектів державно-приватного партнерства.

З погляду функціональних підходів та основ системного аналізу оцінка забезпечення необхідного рівня інтегрованої економічної стійкості підприємницьких структур у рамках реалізації проектів державно-приватного партнерства і пошук нових траєкторій по її зростання в умовах кризових явищ, може бути розглянута у трьох ключових практичних аспектах: оцінка рівня інтегрованої економічної стійкості в залежності від різних форм реалізації проектів державно-приватного партнерства; оцінка рівня інтегрованої економічної стійкості в залежності від етапу життєвого циклу проекту державно-приватного партнерства; оцінка рівня інтегрованої економічної стійкості в залежності від рівня співвідношення джерел фінансування на реалізацію проектів державно-приватного партнерства.

## ВИСНОВКИ

Пошук та подальший вибір оптимальних рішень щодо зміни кризової ситуації економічного характеру неможливо здійснювати без визначення чітких взаємозв'язків даного виду кризи з іншими ризиковими ситуаціями на різних рівнях соціально-економічної системи та людського суспільства загалом. Особливо очевидною ця гіпотеза стає останнім часом, коли можна спостерігати високий рівень залежності стану економічної кон'юнктури від ступеня поширення та рівня впливу на національні системи охорони здоров'я різних видів інфекцій.

З іншого боку, економічна криза є складно структурованою і багатофакторною системою, що передбачає не тільки наявність різноманітних і не завжди очевидних для дослідника взаємозв'язків із зовнішнім середовищем, а й багатокомпонентну внутрішню структуру, що знаходить своє підтвердження в історичній хронології розвитку кризових ситуацій у світовій практиці.

Усе сказане вище вказує на необхідність перегляду та певної корекції базових принципів стратегічного управління підприємницькими структурами стосовно специфічних умов сучасних криз, а також з метою встановлення взаємозв'язку з постулатами і закономірностями циклічного розвитку в умовах нового технологічного устрою, що передбачає стійкий перехід до цифровізації соціально-економічних систем на основі використання штучного інтелекту. Як такі принципи у дисертаційному дослідженні розглянуто: принцип системності урахування впливу кризових явищ на функціонування та розвиток підприємницьких структур, принцип необхідності активного розвитку людського та інтелектуального капіталу підприємницької структури, принцип системного підвищення спільного рівня інноваційної активності підприємницьких структур, принцип орієнтації на формування та розвиток партнерських відносин на різних рівнях управління та низку інших.

Незважаючи на важливість та значимість виділених принципів стратегічного управління підприємницькими структурами у сучасних кризових

умовах, кожна конкретна організація чи підприємство повинні формувати і розвивати свою власну адаптивну систему управління, яка дозволить їм забезпечити високий рівень економічної стійкості у рамках не тільки стабільної ринкової взаємодії, а й у умовах нестабільності та появи нових загроз і форм проявів кризової ситуації.

З методологічної точки зору, дуже важливим є охарактеризувати економічну стійкість як з точки зору взаємодії та взаємовпливу з іншими видами стійкості, так чи інакше пов'язаними з веденням підприємницької діяльності, так і в контексті її власних підвидів та внутрішніх структурних елементів на основі згрупованої системи класифікаційних критеріїв.

У дисертаційному дослідженні узагальнено та представлено основні види стійкості, які характерні для абсолютно різних академічних шкіл та напрямів як теоретичної, так і прикладної науки, а також сформовано власну класифікацію видів економічної стійкості залежно від низки обраних критеріїв. Ми також вважаємо за необхідне доповнити існуючі визначення досліджуваного поняття та ввести в науковий оборот термін «інтегрована економічна стійкість».

Під інтегрованою економічною стійкістю підприємницьких структур слід розуміти комплексну та багатофакторну систему кількісних та якісних показників, що відображають стан розвитку підприємницької структури щодо ринкової кон'юнктури і зовнішнього середовища інноваційної економіки як в умовах стабільного розвитку економічної системи, так і стосовно особливостей кризових явищ (економічного та неекономічного характеру) та оцінюють рівень відповідності параметрів внутрішнього середовища стратегічним пріоритетам збалансованого розвитку і принципам ефективності і результативності всього комплексу виробничо-господарської діяльності, у тому числі не тільки в умовах різного рівня конкуренції, але і інтеграційного та партнерського взаємозв'язку з іншими учасниками ринкових відносин на основі використання потенціалу цифрових технологій та інновацій, що проектується на базі штучного інтелекту.

На підставі даного визначення запропоновано порівняльну характеристику двох основних методичних підходів до оцінки економічної стійкості

підприємницьких структур, у тому числі:

класичного, заснованого на сукупності структурних елементів (видів) економічної стійкості та розширеного за рахунок включення додаткових управлінських блоків, результуючу дію яких необхідно враховувати при обґрунтуванні підсумкового рівня досліджуваного інтегративного показника;

альтернативного, що передбачає визначення, за аналогією з методикою оцінки першого підходу, сукупного ефекту від реалізації професійних компетенцій економічної поведінки суб'єкта підприємницької діяльності у контексті формування оціночної системи індикаторів економічної інтегрованої стійкості та урахування впливу кризових умов, а також особливостей інноваційної економіки.

В рамках другого методичного підходу вважаємо доцільним виділяти такі професійні компетенції економічної поведінки суб'єкта підприємницької діяльності як:

адаптивність до змін параметрів та функціонально-управлінських особливостей внутрішнього та зовнішнього середовища в умовах розвитку кризових явищ в інноваційній економіці;

швидкість прийняття зважених та ефективних управлінських рішень в умовах поширення кризової ситуації на основі використання інноваційних технологій та інструментів цифровізації, а також профілактичного розвитку рівня інтелектуального капіталу підприємницької структури у докризовий період;

здатність до обробки значного обсягу інформаційних масивів з метою забезпечення ефективності реалізації попередньої професійної компетенції за рахунок раціонального підходу до управлінського процесу всередині підприємницької структури та впровадження сучасних інформаційних технологій і цифрових інновацій щодо здійснення аналітики даних з метою подальшого використання при прийнятті альтернативних управлінських рішень;

рівень забезпечення поінформованості як похідна попередніх двох компетенцій професійного плану, що дозволяє досягти необхідного рівня

інтегрованої економічної стійкості як в умовах макроекономічної стабільності, так і в контексті зростання кризових ситуацій в інноваційній економіці;

стабільне здійснення управлінських дій і організаційно-економічних заходів, спрямованих на зростання інноваційної активності підприємницьких структур в будь-яких економічних умовах незалежно від державної політики щодо стимулювання у цій сфері чи інших факторів зовнішнього середовища.

Важливим методологічним питанням з погляду реалізації професійних компетенцій економічної поведінки підприємницьких структур слід визнати не лише їх оцінку та відповідність кризовій чи стабільній ринковій ситуації, а й вибір методів управління, з допомогою яких можна було б досягти необхідного (граничного) рівня забезпечення стійкості. З погляду теорії сучасного менеджменту, можливі методи управління повинні тісно корелюватися з ключовими функціями управлінської діяльності і не вступати в суперечність із корпоративною політикою.

У дисертаційному дослідженні запропонований алгоритм формування та розвитку професійних компетенцій економічної поведінки суб'єкта підприємницької діяльності у процесі забезпечення інтегрованої економічної стійкості. Ефективна реалізація заявленого алгоритму можлива лише на основі використання раціонального підходу до управління ключовими ресурсами підприємницької структури, серед яких слід зазначити: фінансове забезпечення, інфраструктурне забезпечення, кадрове забезпечення підприємницької діяльності.

На окрему увагу в даному контексті заслуговують сучасні управлінські підходи до формування та розвитку портфеля нематеріальних активів підприємницької структури та його ролі в процесі забезпечення інтегрованої економічної стійкості підприємницьких структур у сучасних кризових умовах.

У контексті визначення перспективних варіантів взаємодії із зовнішнім середовищем оптимальним можна вважати проведення дослідження впливу трьох ключових системних факторів, які визначають загальний рівень інтегрованої економічної стійкості з погляду зовнішнього оточення. До таких

укрупнених груп факторів слід віднести:

державну політику в області регулювання, стимулювання та контролю діяльності підприємницьких структур і її трансформацію в умовах настання кризових явищ різного типу та масштабу наслідків;

соціально-економічний стан регіону або території, на якій здійснюється підприємницька діяльність, що може значно змінюватися в умовах кризової ситуації;

галузеву належність того чи іншого підприємства чи організації, що також впливає на певні тенденції порядку забезпечення економічної стійкості підприємницьких структур за умов сучасних кризових явищ.

Ключовим із трьох вищезазначених факторів слід визнати державну політику щодо підприємницьких структур, тому що фактично, починаючи від нормативно-правового забезпечення та інституційної підтримки підприємницької діяльності в економічній системі і закінчуючи вже конкретними методами та заходами стимулювання та контролю підприємницьких структур на державному рівні в умовах як стабільно функціонуючого ринку, так і кризових станів, саме держава визначає основні контури стійкості підприємств та організацій, які забезпечують, зрештою, її соціально-економічну стійкість та технологічний суверенітет в умовах сучасного світового господарства. У дисертаційному дослідженні визначено та охарактеризовано ключові напрями державної політики щодо забезпечення економічної стійкості підприємницьких структур, у тому числі стосовно умов сучасних кризових явищ.

Поряд із впливом спрямованості та конкретних організаційно-економічних механізмів реалізації державної політики по відношенню до підприємницького сектору, що впливають у тому числі на рівень інтегрованої економічної стійкості конкретного підприємства чи організації, необхідно окремо відзначити ще одну ключову детермінанту докільця суб'єктів підприємницької діяльності – соціально-економічний стан регіону або території, на якому розташований той або інший суб'єкт підприємництва. У дисертаційному дослідженні

запропоновано методику формування комплексного показника оцінки впливу соціально-економічного стану регіону (території) на рівень розвитку інтегрованої економічної стійкості, яка враховує такі групи індикаторів як інвестиційна діяльність у регіоні, рівень розвитку інфраструктурного забезпечення, імідж та брендування регіону, можливість формування всередині регіональних партнерських зв'язків, державна підтримка та стимулювання розвитку підприємницького сектору, державне регулювання та контроль розвитку підприємницького сектору, рівень розвитку системи підготовки професійних кадрів та ряд інших.

У контексті дослідження параметрів внутрішнього середовища по відношенню до рівня економічної стійкості, у дисертаційному дослідженні представлені ключові стратегії, орієнтовані на підвищення рівня інтегрованої економічної стійкості підприємницької структури за умов кризових ситуацій і явищ. Серед даних стратегій необхідно відзначити: стратегію збереження існуючого рівня економічної стійкості за рахунок забезпечення стабільності бізнес-процесів, стратегію прискореного зростання рівня економічної стійкості за рахунок підвищеного попиту на товари та послуги, що реалізуються, стратегію зростання за рахунок використання «переваг» наслідків кризових явищ та низку інших.

У дисертаційному дослідженні доведено, що формування інтегрованої економічної стійкості відбувається за допомогою активної взаємодії та взаємовпливу стратегій управління та професійних компетенцій економічної поведінки підприємницького суб'єкта. Підвищення ефективності цього взаємодоповнюючого організаційного процесу сприяє зростанню рівня стійкості та можливості забезпечення стійкого та збалансованого функціонування підприємницької структури в умовах кризових явищ абсолютно різної природи та характеру впливу.

Третім фактором, проаналізованим у дисертаційному дослідженні, з числа детермінант внутрішнього середовища, що впливає на процес забезпечення зростання інтегрованої економічної стійкості, слід визнати наявність та

ефективне використання нематеріальних активів суб'єкта підприємницької діяльності. У сучасних умовах саме об'єкти інтелектуальної власності, що враховуються в складі нематеріальних активів, дозволяють підприємству чи організації сформувати певний запас міцності для боротьби з кризою як за рахунок можливого потенційного продажу активів на ринку у разі зниження рівня показників фінансової стійкості, так і за рахунок їх використання у виробничому процесі вже у формі конкретних інновацій.

Пандемія коронавірусної інфекції як нове кризове явище останніх кількох років не вплинула на зміни параметрів ринку об'єктів інтелектуальної власності у зв'язку з їх високим технологічним рівнем і затребуваністю в умовах цифрової економіки. Навпаки, у зв'язку з вищими темпами цифровізації в ряді галузей і видах діяльності, нематеріальні активи стають дуже затребувані навіть в умовах організації інноваційно-орієнтованого малого та середнього бізнесу.

Ключовими методичними аспектами підвищення значущості нематеріальних активів для зростання економічної стійкості слід визнати: проведення капіталізації нематеріальних активів відповідно до норм національного законодавства та відповідно до прийнятих корпоративних стратегій, підвищення ефективності управління нематеріальними активами, згрупованими за рядом класифікаційних ознак, проведення політики синхронізації антикризових стратегій підприємницької структури та стратегії управління нематеріальними активами.

У дисертаційному дослідженні розглядається партнерська взаємодія різних підприємницьких структур як основа забезпечення інтегративної економічної стійкості за умов сучасних кризових явищ. Воно може приймати зовсім різні організаційно-правові форми та припускати вибір великої кількості альтернативних моделей ведення бізнес-діяльності, дедалі більшого значення у розвитку яких відіграватиме фактор віртуалізації та використання сучасних цифрових технологій.

Однією з найперспективніших форм взаємодії слід визнати формування і розвиток кластерних структур, які можуть бути створені як у традиційних

галузевих сегментах, так і в відносно нових сегментах національної економіки. Стійкість туристського кластера — це стійкість загальної системи кластерного утворення, яка відображає, наскільки учасники кластеру та супутні підсистеми управління всередині кластерного утворення здатні продовжити спільну діяльність у умовах кризових явищ. Навіть наявність накопиченого позитивного досвіду взаємодії, який було отримано за умов певної економічної стабільності, не гарантує продовження взаємозв'язків за умов кризи.

Серед ключових проблем забезпечення економічної стійкості, з якими можуть зіткнутися учасники кластерних утворень за умов сучасної кризи, можна позначити:

політика обмежень щодо одного з учасників кластера негативно впливає на стійкість та ефективність всієї кластерної структури та знижує рівень ділової активності та взаємодії, що може привести до руйнування всередині кластерних зв'язків;

руйнування існуючої збутової та логістичної системи забезпечення функціонування кластерних структур у сфері закупівельної діяльності та організації оптових продажів;

зниження доступу на міжнародний ринок високих технологій вимагатиме значної зміни внутрішньої політики кластера та переорієнтації на розвиток власного високотехнологічного інноваційного виробництва,

обмеження в експорті продукції або послуг кластерного утворення, що може бути дещо збалансовано за допомогою використання антикризових стратегій диверсифікації і ряд інших негативних аспектів, пов'язаних з новою економічною кризою, в яку вступила вітчизняна економіка.

У дисертаційному дослідженні запропоновано методичні рекомендації щодо забезпечення інтегрованої економічної стійкості кластерних структур у сучасних кризових умовах, їх практична реалізація має враховувати та взаємодію суб'єктів підприємницької діяльності та держави, у тому числі в рамках реалізації проектів державно-приватного партнерства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України: Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. №254/96-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141.
2. Алимов О., Ємченко В. Промисловий потенціал України: напрями ефективного розвитку. Економічний часопис-XXI. 2003. № 6. С. 41-46.
3. Андрійчук В. Г. Менеджмент: прийняття рішень: навч. посіб. /В. Г. Андрійчук, Х. Бауер. К.: КНЕУ, 1998. 316 с.
4. Андрушків Б., Мельник Л., Погайдак О. Шляхи підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства (дослідницькі аспекти). Формування ринкової економіки в Україні. Львів: Львівський нац. ун-т ім. І. Франка, 2012. Вип. 27. С. 3-7.
5. Ансофф І. Стратегічне управління. К.: Видавництво «Основи», 2001. 519 с.
6. Антоненко К. В. Механізм індивідуалізованого управління персоналом міжнародного підприємства : автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Нац. авіац. ун-т. Київ, 2005. 21 с.
7. Антонюк Л. Л, Сацик В.І. Виробнича конкурентоспроможність регіонів України. Актуальні проблеми економіки. 2011. № 5(119). С. 149-161.
8. Афанасьєва Л., Лисак Н. До визначення однорідності регіонів України за рівнем економічного розвитку та галузевою структурою економіки. Економіст. 2003. № 2. С. 30-32.
9. Баєв С. О. Економічна стійкість підприємств: методологія і механізми забезпечення. Донецьк: ДонНУ, 2010. 312 с.
10. Балабанов Г. Опыт стран Западной Европы в области региональной политики и возможности его использования в Украине. Регион: проблемы и перспективы. 1998. № 1. С. 69-72.
11. Балацкий О. Ф. Теоретические проблемы оценки экономического потенциала региона, компании, предприятия. Вісник Сумського державного

університету. 2004. № 9 (68). С. 84-95.

12. Барановський О. І. Сутність і різновиди фінансових криз. Фінанси України. 2009. № 5. С. 3-20.

13. Бачевський Б. Є., Заблодська І. В., Решетняк О.О. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2009. 400 с.

14. Баюра Д. О. Конвергенція систем корпоративного управління в умовах глобалізації. Фінанси України. 2008. № 2. С. 26-35.

15. Бірюк С. О., Бірюк О. С. Глобальна модифікація чинників експортоорієнтованого розвитку підприємств хімічної галузі. Проблеми економіки. 2012. № 3. С. 3-7.

16. Бланк І. А. Управління фінансовою стійкістю підприємства. – К.: Ніка-Центр, 2008. – 640 с.

17. Божкова В. В., Малюта І. А., Трудова М. Є. Удосконалення методологічних засад управління стійким організаційним розвитком підприємств в контексті глобалізаційних трансформацій. Ефективна економіка. 2019. №11. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11\\_2019/14.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2019/14.pdf)

18. Божкова В. В., Горета Л. В. Використання матричного інструментарію у стратегічному маркетинговому плануванні діяльності вітчизняних промислових підприємств. Фаховий збірник наукових праць Національного авіаційного університету «Проблеми системного підходу в економіці». Київ: Національний авіаційний університет, 2018. Вип. 4 (66). С. 27-33.

19. Боковець В. В., Мазуренко Р. П., Свічкарь Ю. І. Особливості управління інноваційною діяльністю сучасними підприємствами. Економіка та суспільство. 2018. Випуск № 18. С. 280-286 URL: [http://economyandsociety.in.ua/journals/18\\_ukr/39.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/39.pdf).

20. Боковець В. В. Шляхи підвищення інноваційної активності сучасних підприємств. Науковий, виробничо-практичний журнал: Регіональна бізнес- економіка та управління. Вінниця: ВФЕУ. 2019. Вип.4(64). С.12-19. URL: [file:///C:/Users/User/AppData/Local/Temp/Rbetu\\_2013\\_3\\_10.pdf](file:///C:/Users/User/AppData/Local/Temp/Rbetu_2013_3_10.pdf).

21. Боковець В. В. Теоретичні засади визначення функцій корпоративного управління. Регіональна бізнес-економіка та управління. 2015. №3(47). С.16-23.
22. Борнос В. Г. Дослідження сутності фінансового потенціалу території. Экономика и управление. 2012. № 4. С. 77-85.
23. Брегеда А. Ю. Основи політології: навч. посіб.: вид. 2-ге, перероб. і доп.К.: КНЕУ, 2000. 312 с.
24. Бубенко П. Т. Регіональні аспекти інноваційного розвитку: монографія.Харків: НТУ «ХП», 2002. 316 с.
25. Бузько І. Р., Вартанова О. В., Голубенко Г. О Стратегічне управління інвестиціями та інноваційна діяльність підприємства: монографія. Луганськ : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2002. 176 с.
26. Бурлака В. Пріоритети інноваційного розвитку в українській економіці. Діловий вісник. 2010. № 12 (199). URL: <http://www.ucci.org.ua/synopsis/dv/2010/dv1012131.ua.html>.
27. Бутко М. П. Регіональні особливості економічних трансформацій вперехідній економіці. К.: Знання України, 2005. 276 с.
28. Василенко В. О., Шматько В. Г. Інноваційний менеджмент : навч.посіб.: вид. 3-тє, вип. та доп. К. : Центр навчальної літератури, 2005. 440 с.
29. Васильєва Т. А., Фролова І. Є. Економічна безпека підприємств: навч. посіб. Харків: ХНЕУ, 2011. 248 с.
30. Варналій З. С., Гармашова О. П. Конкурентоспроможність національної економіки: проблеми та пріоритети інноваційного забезпечення. К.: Знання України, 2013. 387 с.
31. Верба В. А., Новиков І. В. Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства. Проблеми науки. 2003. № 3. С. 23-30.
32. Вишневський В. Промислова політика: теоретичний аспект. Економіка України. 2012. №2. С. 4-15.
33. Войт С. М., Холод С. Б. Інтелектуалізація соціально-економічних процесів: інтелектуальний капітал. Технологический аудит и резервы

производства. 2016. –№ 4(6). С. 55-60.

34. Вяткіна Т. Г. Умови та чинники стратегічного управління ресурсним потенціалом сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2013. № 17. С. 3-8.

35. Гавва В. Н., Божко Е. А. Потенціал підприємства: формування та оцінювання: навч. посіб. К.: ЦНЛ, 2004. 224 с.

36. Ганзюк С. М., Караканов В. В. Динамічний моніторинг інвестиційногоклімату України. Молодий вчений. 2016. № 1(1). С. 43-47.

37. Гарафонова О. І. Стратегія здійснення змін: теоретичні та методичні підходи щодо її визначення. Стратегія економічного розвитку України. 2015. № 37. С. 63-72.

38. Гарматій Н. М. Удосконалення управління процесами реалізації інвестиційних проектів (на прикладі підприємств системи телекомунікацій) : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.04 / Терноп. нац. техн. ун-т ім. І. Пулюя. Т., 2012. 22 с.

39. Геєць В. Структура економіки і структурна політика її стабілізації. Економіка України. 1995. №4. С. 15-29.

40. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економічна діагностика: навч. посіб. К.:ЦНЛ, 2007. 307 с.

41. Головкова Л. С. Особливості формування та розвитку корпоративних структур в економіці України. Держава та регіони. Сер.: економіка та підприємництво. 2009. № 7. С. 60-68.

42. Гончаров Ю. В. Промислова політика України: проблеми і перспективи. К.: Наук. думка, 1999. 233 с.

43. Гриньова В. М. Економічна стійкість підприємства: монографія. Полтава: РВВ ПУЕТ, 2015. 327 с.

44. Гринько Т. В., Кошевий М. М. Інноваційний розвиток: характерні риси проблеми. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: зб. наук. праць Приазовського державного технічного університету. Вип. 2. Т. 1. Маріуполь: ДВНЗ "ПДТУ", 2013. С. 94–101.

45. Гринько Т. В., Єфімова С. А. Теоретичні засади управління інноваційним потенціалом промислового підприємств. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія: Економіка. 2013. № 3(63). С. 75-83.

46. Гринько Т. В., Єфімова С.А. Формування системи управління інноваційним потенціалом підприємства: теоретичний аспект. Сучасні технології управління розвитком підприємств України: механізми, реалії, перспективи : [колективна монографія]; за заг. ред. Т. В. Гринько Дніпропетровськ: Біла К.О., 2016. С. 23–32.

47. Гуткевич С. О. Дослідження факторів інвестування. Актуальні питання економіки : теорія і практика. Вип. 1 / Гол. ред. д.е.н. В. Є. Новицький. К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2007. С. 5-8.

48. Гуткевич С. О. Фінансово-економічна безпека підприємств: монографія. К.: КНЕУ, 2014. 284 с.

49. Г'юм Д. Трактат про людську природу: Спроба запровадження експериментального методу міркувань про об'єкти моралі. К.: Всесвіт, 2003. 552 с.

50. Данилишин Б. М., Дорогунцов С. І., Міщенко В. С. Природно-ресурсний потенціал сталого розвитку України. К.: РВПС України НАН України, 1999. 257 с.

51. Данько М. С. Оцінка законодавства України з питань стимулювання інноваційної діяльності. Проблеми науки: міжгалуз. наук.-техн. журн. КиївЦНТЕІ. Київ, 2007 С. 35-43.

52. Дацій О. І. Ефективність інноваційної діяльності в агропромисловому виробництві : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук : спец. 08.02.02 «Економіка та управління науково-технічним прогресом» / К., 2005. 39 с.

53. Денисюк В. І. Інноваційна активність національної економіки: вдосконалення методології, показники промислових підприємств, державна підтримка. Економіст. 2005. № 8 (226). С. 45-49.

54. Державна підтримка та перспективи інноваційного розвитку і структурних перетворень вугільної промисловості України: монографія. О. І. Амоша, А. І. Кабанов, Л. Л. Стариченко та ін. НАН України. Ін-т економіки пром-сті. Донецьк, 2009. 326 с.
55. Державне управління: словн.-довід. / уклад.: В.Д. Бакуменко (кер. творчого кол., Д.О. Безносенко, І.М. Варзар, В.М. Князєв та ін. / за заг. ред. В.М. Князєва, В.Д. Бакуменка. К.: УАДУ, 2002. 228 с.
56. Діагностика фінансової стійкості підприємства / Під ред. Л. В. Савчук. Дніпропетровськ: ДУЕП, 2012. 302 с.
57. Довідка щодо стану інституційного забезпечення інвестиційної та інноваційної діяльності в Україні. Міністерство економічного розвитку і торгівлі. Департамент інвестиційної та інноваційної діяльності. Журнал инновационной палаты Украины. 2009. URL: <http://nanoinnovation.livejournal.com/1072.html>.
58. Долішний М. Мошенець О. Ринкові механізми регіонального управління. Регіональна економіка. 2001. №1. С. 7-17.
59. Економіка і організація інноваційної діяльності : підруч. / О. І. Волков, М. П. Денисенко, А. П. Гречан та ін.; за ред. О. І. Волкова. К. : ВД «Професіонал», 2004. 960 с.
60. Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку / заред. акад. НАН України В.М. Геєця. К.: Ін-т екон. прогнозів.; Фенікс, 2003. 1008 с.
61. Економічна криза в Україні: виміри, ризики, перспективи / Я.А. Жаліло, О.С. Бабанін, Я.В. Белінська та ін.; за заг. ред. Я.А. Жаліла. К.: НІСД, 2009. 142 с.
62. Економічний потенціал України. Стратегія економічного і соціального розвитку України (2004-2015 роки) «Шляхом Європейської інтеграції» / авт. кол.: А.С. Гальчинський, В.М. Геєць та ін.; Нац. ін-т стратег. дослідж., Ін-т екон. прогнозування НАН України, М-во економіки та з питань європ. інтегр. України. К.: ІВЦ Держкомстату України, 2004. С. 48-70.

63. Економічний словник-довідник / за ред. С.В. Мочерного. К.: Феміна, 1995. 368 с.
64. Жаліло Я. А. Теорія та практика формування промислової політики: монографія. К.: НІСД, 2009. 336 с.
65. Жорова Є. Р. Оптимізація фінансової структури капіталу підприємства. Бізнес Інформ. 2014. № 4. С. 330-334.
66. Жулавський А. Ю., Лапін Е. В. Систематизація і класифікація показників управління виробничим потенціалом регіону. Вісник СумДУ. Серія Економіка. 2008. №2. С. 15-23.
67. Заблодська І. В., Дроботенко С. П. Моніторинг та оцінка реалізації стратегії економічного та соціального розвитку регіону: монографія. Луганск: Ноулідж, 2012. 157 с.
68. Засадко В. Перспективи функціонування спеціальних економічних зонв Україні в умовах створення зони вільної торгівлі з ЄС. Львів: Регіональний філіал НІСД. URL: <http://old.niss.gov.ua/Monitor/March08/10.htm>.
69. Збарський В. К. Економічний потенціал регіону в умовах становлення малих підприємств. Економіка АПК. 2005. №11. С. 99-105.
70. Згуровський М. З. Аналіз сталого розвитку глобальний і регіональний контекст: монографія / М. З. Згуровський; Міжнар. рада з науки (ICSU) [та ін.]. К.: НТУУ «КПІ», 2010. Ч. 2: Україна в індикаторах сталого розвитку. 359 с.
71. Іванов В. Л. Методи зниження економічного ризику. Управління проектами та розвиток виробництва. 2011. № 4. С. 119-124.
72. Ігнат'єва І. А. Методологічні основи стратегічного управління підприємством : Автореф. дис... д-ра екон. наук / Нац. ун-т харч. технологій. К., 2006. 38 с.
73. Ігнат'єва І. А. Корпоративне управління : підручник / І. А. Ігнат'єва, О. І. Гарафонова; Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. К., 2010. 312 с.
74. Ігнат'єва І. А. Менеджмент організації малого та середнього

бізнесу : підручник / І. А. Ігнат'єва, О. М. Паливода, Р. В. Янковой. К. : КНУТД, 2012. 242 с.

75. Ілляшенко С. М. Економічний ризик: навч. посіб. 2-е вид., доп. і перероб. К.: ЦНЛ, 2004. 220 с.

76. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: [навч. посіб.] Суми : ВТД «Університетська книга», 2003. 278 с.

77. Інноваційний розвиток економіки: модель, система управління, державна політика / за ред. д-ра екон. наук, проф. Л. І. Федулової. К. : «Основа», 2005. 552 с.

78. Романюк С., Рубцов В., Ленд'єл М. ті ін. Інститути та інструменти розвитку територій. На шляху до європейських принципів; за ред. С. Максименка. К.: Київський центр Ін-ту Схід-Захід. Міленіум, 2001. 244 с.

79. Іщук С. О. Промисловий потенціал промислових підприємств: проблеми формування і розвитку: монографія. Львів: ІРД НАН України, 2006. 278 с.

80. Йохна М. А., Стадник В. В. Економіка і організація інноваційної діяльності: навч. посіб. К. : Видавничий центр «Академія», 2005. 400 с.

81. Карпенко А. В. Формування інноваційного потенціалу. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: зб. наук. праць. Мариуполь: ПДТУ, 2012. Вип. 1, Т. 1. С. 42-46.

82. Каховська О. В. Соціальність результату функціонування суб'єктів економіки. Проблеми економіки. 2012. № 3. С. 25-29.

83. Кваснюк Б. Є. Макроекономічна стабільність та економічне зростання. К.: Інститут економічних досліджень, 2012. 314 с.

84. Керецман В. Регіональний розвиток як предмет державного регулювання. Вісник НАДУ: Регіональне управління та місцеве самоврядування. 2003. № 4. С. 397-401.

85. Кіндзерський Ю. Державна контрактна система в моделі держави підприємця: засади формування в Україні. Економіст. 2011. №9. С. 8-13.

86. Кіндзерський Ю. Особливості розвитку світової промисловості та їх вплив на формування екзогенних обмежень для виробництва в Україні. Економіст. 2011. №12. С. 9-13.

87. Кіндзерський Ю. Проблеми розвитку промисловості та розбудови ефективної промислової політики в Україні. Економіст. 2012. № 8. С. 15-22; № 10. С. 33-40.

88. Кіндзерський Ю. В. Промисловий потенціал України: проблеми та перспективи структурно-інноваційних трансформацій. К.: Ін-т економіки та прогнозування НАН України, 2007. 408 с.

89. Кизим М. О. Економічна безпека підприємств і держави: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2011. 368 с.

90. Клименко Ю. Л. Взаємозв'язок державної, регіональної та промислової політики. 2011. URL:: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Nvamu\\_upravl/2011\\_3/44.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Nvamu_upravl/2011_3/44.pdf).

91. Ключ Ю. І. Формування критеріїв розвитку корпоративного управління інноваціями на промислових підприємствах . Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. 2015. Т. 20. Вип. 1. С. 111-115.

92. Ключ Ю. І. Напрями розвитку корпоративного управління на промислових підприємствах. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2015. Вип. 13. Ч. 1. С. 93-96.

93. Ключ Ю. І. Організаційно-інформаційне формування корпоративного управління інноваціями. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 6. URL: [http://global-national.in.ua/issue-6-2015/06\\_2015pdf](http://global-national.in.ua/issue-6-2015/06_2015pdf).

94. Ключ Ю. І. Історичні передумови сучасного стану корпоративного управління в Україні. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2015. № 4(221) С. 93-99.

95. Ключ Ю. І. Застосування "карти корпоративного управління інноваціями" у формуванні стратегії ефективного розвитку суб'єктів господарювання. Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. 2015. Т. 20. Вип. 3. С. 124-128.

96. Ключ Ю. І., Івченко Є.А., Івченко Ю.А. Аналіз інституційних факторів підвищення економічної безпеки інноваційної діяльності. Науково-виробничий журнал «Бізнес-Навігатор. №2 (58). 2020. С. 35-41.
97. Klius Yuliia Some aspects of the strategic management of corporate innovations in industrial. Social Educational Project of Improving Knowledge in Economics. Journal L'Association 1901 "SEPIKE". 2015. Ed. 10. С. 88-91.
98. Ключ Ю. І. Determine the conditions of the system of innovation management. Economics, management, law: problems of science and practice : collection of scientific articles. Nürnberg, 2015. Vol. 3. P. 112-117.
99. Klus Y. I. Factors that affect the evaluation of the effectiveness of corporate management innovation in an industrial plant. Economic Processes Management: International Scientific E-Journal. 2016. 1. URL: [http://epm.fem.sumdu.edu.ua/download/2016\\_1/2016\\_1\\_4.pdf](http://epm.fem.sumdu.edu.ua/download/2016_1/2016_1_4.pdf)
100. Кноглер М., Секареєв О. Ринкова реформа і регіональна політика. Економіка України. 1995. № 1. С. 64-71.
101. Князевич А. О. Ринок інновацій у складі інноваційної інфраструктури країни. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2015. № 3. С. 129-139.
102. Князь С. В., Новицький В. А., Князь О. В. Аналіз та оцінювання факторів, що впливають на ефективність контролювання та регулювання інноваційного розвитку підприємства. Вісник НУ «Львівська політехніка». Зб. наук. праць. № 554. Львів, 2006. С. 169-176.
103. Ковальська Л. Л. Оцінка промислового потенціалу регіону та удосконалення механізму його нарощення. Львів: Ін-т регіон. дослідж. НАН України, 2003. 21 с.
104. Коваленко Л. О. Фінансове забезпечення інноваційної моделі економічного розвитку. Інвестиції: практика та досвід. 2008. № 7. С. 13-15.
105. Козак Ю. Г., Лисенко О. В. Глобальна економічна стійкість: проблеми та виклики. К.: Центр учбової літератури, 2017. 248 с.
106. Козаченко Г. В. Малий бізнес: стійкість та компенсаторні

можливості: монографія / Козаченко Г. В., Воронкова А. Е., Медяник В. Ю., Назаров В. В. К. : Лібра, 2003. 328 с.

107. Колесников О. М. Удосконалення механізму створення спеціальних економічних зон в Україні. Комунальне господарство міст: наук.-тех. зб. Серія: економічні науки. К.: Техніка, 2006. Вип. 73. С. 89-98.

108. Кондрашов О. М. Державна промислова політика як ефективний інструмент державного впливу на розвиток промисловості. 2007. URL: [www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2007-2/doc/2/04.pdf](http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2007-2/doc/2/04.pdf).

109. Коренєв Е. Н., Бандилко О. С. Корпоративна сталість: від функціональної до стратегічної імплементації. Управління проектами та розвиток виробництва. 2014. № 1. С. 99-107.

110. Король В. С. Промислова політика як найважливіший чинник стійкого розвитку України та посилення міжрегіональних зв'язків. Економічний аналіз. 2009. Вип. 4. С. 42-45.

111. Космидайло І. В. Проблеми інноваційного розвитку в Україні та шляхи їх вирішення. Актуальні проблеми економіки. 2007. №2 (68). С. 20-27.

112. Костенко Я. О. Особливості реалізації інноваційної моделі розвитку України. Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. праць. Випуск 202: В 4 т. Т. IV. Дніпропетровськ : ДНУ, 2005. С. 929-935.

113. Крайник О. Промислова політика як основа регіонального економічного розвитку. Регіональна економіка. № 2. 2001. С. 36-41.

114. Крайник О. П. Аналіз та перспективи розвитку підприємств промислового комплексу регіону. Соціально-економічні дослідження в перехідний період: зб. наук, праць. Львів: ІРД НАН України, 2007. Вип. 31. С. 29-36.

115. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. К.: ЦНЛ, 2005. 352 с.

116. Кривошея-Гулько І. О. Економічна ефективність виробництва зерна як об'єкт управління в сільськогосподарських підприємствах. Вісник аграрної науки. 2012. № 5. С. 82-84.

117. Крюкова І. О. Напрями здійснення фінансових інновацій на підприємствах. Економіка: реалії часу. 2013. № 2. С. 144-149. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch\\_2013\\_2\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch_2013_2_21)
118. Курінний О. В., Волошко Н. О. Проблеми оцінки ефективності управління корпоративними правами в акціонерних товариствах. Проблеми економіки. 2013. № 3. С. 208-213.
119. Кушал І. М. Оцінювання соціально-економічної ефективності податкової політики держави. Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2015. Т. 20 Вип. 3. С. 237-241.
120. Левченко О. П., Міщенко І. В. Етапи формування стратегії корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) підприємства. Економіка транспортного комплексу. 2015. Вип. 25. С. 36-49.
121. Лукінов І. Інвестиційна політика в стабільному економічному розвитку. Економіка України. 1999. № 10. С. 4-9.
122. Лук'яненко І. Г., Семенов А. В. Фінансові кризи та економічна стійкість: монографія. К.: КНЕУ, 2013. 412 с.
123. Луцків О. М. Структурна модернізація промисловості: пріоритети та напрями реалізації. Управління розвитком. 2011. №4. С. 162-164.
124. Макаренко І.О. Сучасні складові державної промислової політики У країни . Державне управління: удосконалення та розвиток: Електронне наук. фах. видання. 2011. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=113>.
125. Макаров М. О. Особливості реалізації інноваційної політики на регіональному рівні. Інвестиції: практика та досвід. 2009. № 7. С. 12-14.
126. Македон В. В. Інституційні основи становлення та розвитку національної моделі корпоративного управління. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016 . Вип. 3. С. 48-52.
127. Максимов В. В. Економічний потенціал регіону (аналіз, оцінка та використання): монографія. Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2002. 346 с.
128. Максимчук М. В. Моделювання інституційної взаємодії державних

та регіональних органів влади при модернізації промислового потенціалу регіону. Економічні науки. Серія: регіональна економіка. Луцьк: ЛНТУ, 2012. Вип. 9(35) ч. 1. С. 294-303.

129. Манаєнко І. М. Складові інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку підприємств електроенергетики. Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". 2015. № 12. С. 434-441.

130. Мартюшева Л. С., Калишенко В. О. Інноваційний потенціал підприємства як об'єкт економічного дослідження. Фінанси України. 2012. № 10. С. 61-65.

131. Методологічні засади розробки стратегій регіонального розвитку / С. А. Романюк, Н. М. Внукова, Л. О. Лимонова, В. І. Лямець. Харків: ХДЕУ, 2001. 320 с.

132. Білозубенко В. С., Озаріна О. В., Семенов А. А. Міжнародний менеджмент : навч. посіб. ; за заг. проф. О. Б. Чернеги. К. : Центр навчальної літератури, 2006. 592 с.

133. Міщенко В. І., Василенко О. М. Стійкість економічних систем: концепції та механізми регулювання. К.: Академія фінансового управління, 2015. 372 с.

134. Мишко О. А. Теоретичні підходи до забезпечення інноваційного розвитку регіонів. Економічні науки. Серія : Регіональна економіка. 2013. Вип. 10. С. 125-132.

135. Мошек Г. Є. Менеджмент : навч. посіб. / Г. Є. Мошок, Ю. В. Поканевич, А. С. Соломко, А. В. Семенчук ; заг. ред. Мошека Г. Є. К. : Кондор, 2009. 392 с.

136. Музиченко А. С. Інвестиційна діяльність в Україні. К.: Кондор, 2009. 406 с.

137. Наврузов Ю. Регіональна політика в Україні: проблеми, принципи, перспективи. Управління сучасним містом. 2001. № 1-3(1). С. 41-50.

138. Назарова Г. В. Економічна діагностика: методологія та

інструментарій. К.: Центр учбової літератури, 2013. 318 с.

139. Назарова Г. В. Організаційні структури управління корпораціями. Х. : ХДЕУ, 2004. 407 с.

140. Найда А. В. Проблеми організації управлінського обліку у сільськогосподарських підприємствах. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія : Економіка і менеджмент. 2014. Вип. 5. С. 160-163.

141. Національна економіка: підруч. / за ред. П. В. Круша. К.: Каравела, 2008. 416 с.

142. Немцов В.Д., Довгань Л.С. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. К.:ТОВ "УБПК "ЕксОб", 2002. 560 с.

143. Никифоров А. С. Стратегічні аспекти формування інноваційної моделі розвитку промисловості України. Формування ринкової економіки : Міжвід. наук. зб. Вип. 14. К. : КНЕУ, 2013. С. 9-20.

144. Огаренко Ю. Проблеми вугільної промисловості України та викиди парникових газів від видобутку й споживання вугілля: доповідь / Ю. Огаренко; за редакцією: О. Пасюка та І. Ставчук. К.: Екологічний центр України, 2010. URL: <http://climategroup.org.ua/wp-content/uploads/2007/07/problemu-ugleproma.pdf>.

145. Озерська Г. В. Інтелектуально-виробнича система в процесах інноваційного розвитку залізничного транспорту. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. Вип. 44. С. 168-171.

146. Омеляненко В. А. Інноваційний компонент сталого розвитку: безпековий аспект. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". 2020. №10. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-10-6411>

147. Омеляненко В. А., Ковтун Г. І. Аналіз інноваційної політики в контексті сталого розвитку України. Причорноморські економічні студії. 2020. № 58. С.56–61. URL: [http://bses.in.ua/journals/2020/58\\_1\\_2020/11.pdf](http://bses.in.ua/journals/2020/58_1_2020/11.pdf)

148. Основи економічної теорії: політехнічний аспект: підруч. / за

ред. Г. Н. Климка та В. П. Нестеренка. К.: Вища школа, 1997. 743 с.

149. Отенко В. І. Особливості інноваційного розвитку машинобудівних підприємств України. Проблеми економіки. 2013. № 4. С. 34–39.

150. Офіційний сайт Головного управління статистики у Луганській області. URL: <http://www.lugastat.lg.ua/statinform.htm>.

151. Офіційний сайт державного комітету статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

152. Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі. URL: <http://www.me.gov.ua>.

153. Офіційний сайт Міністерства промислової політики України. URL: <http://industry.kmu.gov.ua/control/uk/index>.

154. Офіційний сайт Національного інституту стратегічних досліджень при Президенті України. URL: <http://www.niss.gov.ua>.

155. Офіційний сайт Урядового порталу. URL: [http://www.kmu.gov.ua/control/annboxnews?box\\_id=244277705](http://www.kmu.gov.ua/control/annboxnews?box_id=244277705).

156. Охріменко, О. О., Фоменко, Д. В., Ситайло, У. В. Інтеграція цілей сталого розвитку ООН у бізнес-стратегії корпоративної соціальної відповідальності: виклики та можливості консалтингу. Стала економіка. 2024. № 10.

157. Павлова Л. Н. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник. К.: ЮНІТИ-ДАНА, 2011. 468 с.

158. Павловський М. А. Стратегія розвитку суспільства: Україна і світ (Економіка, політологія, соціологія) / М. А. Павловський. К.: Техніка, 2001. 309 с.

159. Пекна Г.Б. Загрози національній економічній безпеці в умовах відкритої економіки. Вчені записки Ун-ту екон. і права «Крок»: зб. наук. праць. К.: Ун-т екон. і права «Крок». 2008. С. 138-145.

160. Пельтек Л.В. Розвиток регіональної промислової політики держави: теорія, методологія, механізми: монографія. Миколаїв: ЧДУ ім. Петра Могили, 2010. 268 с.

161. Петрикiва О. С., Гунько Д. В. Теоретичнi пiдходи до визначення поняття «конкурентнi переваги рeгiону». Проблеми економiки. 2012. № 4. С. 107-114.
162. Петрина М. Базовi умови створення iнновацiйної моделi розвитку економiки України. Економiка України. 2006. №8. С. 35-47.
163. Пiдгрушний Г. П. Особливостi впливу промислового виробництва на рeгiональний розвиток. Україна: географiчнi проблеми сталого розвитку: зб. наук. пр.; у 4 т. / ред. кол.: П. Г. Шищенко (вiдп. ред.) та iн. К.: Обрiї, 2004. Т. 2. С. 201-202.
164. Пiдгрушний Г. П. Промисловiсть i рeгiональний розвиток України (теорiя та практика суспiльно-географiчного дослiдження) : автореф. дис. д-ра геогр. наук: спец. 11.00.02 «Економiчна та соцiальна географiя» / К., 2007. 40 с.
165. Поповкiн В. А. Рeгiонально-цiлiсний пiдхiд в економiцi. К.: Наук. думка, 1993. 220 с.
166. Пороховський О. А. Економiчна криза як рубiж сучасного свiтового i національного розвитку. Економiчна теорiя. 2009. №1. С. 5-13.
167. Портер М. Конкурентна стратегiя: методика аналізу галузей i конкурентiв. К.: Основа, 2012. 432 с.
168. Проблеми та прiоритети формування iнновацiйної моделi розвитку економiки України / Жалiло Я. А., Архiсрeєв С. I., Базилюк Я. Б. К. : НiСД, 2006. 120 с.
169. Рамазанов С. К., Велiгура А. В., Ивановська М. В. Інформацiйна пiдтримка життєвого циклу технiчних об'єктiв залiзничного транспорту. Вiсник Схiдноукраїнського національного унiверситету iменi Володимира Даля. 2015. № 1. С. 194-199.
170. Рeгiональна полiтика: методологiя, методи, практика / редкол.: вiд. ред. акад. НАН України М. I. Долiшнiй; НАН України. Ін-т рeгiональних дослiджень. Львiв, 2001. 700 с.
171. Реструктуризацiя промисловостi України у процесi посткризового вiдновлення: аналітична доповiдь / О. В. Собкевич, А. I. Сухоруков, В. Г. Савенко

та ін. ; за ред. Я. А. Жаліла. К.: НІСД, 2011. 54 с.

172. Реутов В. Є. Транскордонне співробітництво регіонів України: теоретико-практичні аспекти розвитку. Ефективна економіка. 2011. № 12. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2011\\_12\\_60](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_12_60).

173. Різник Н. С. Стратегії протидії втечі капіталу з національної економіки. Економічні науки. Серія : Облік і фінанси. 2014. Вип. 11(1). С. 206-214.

174. Розміщення продуктивних сил і регіональна економіка: підруч. / С. І. Дорогунцов, Т. А. Заяць, Ю. І. Пітюренко та ін.; за загл. ред. д-ра екон. наук, проф., чл.-кор. НАН України С. І. Дорогунцова. К.: КНЕУ, 2005. 988 с.

175. Розміщення продуктивних сил України: підруч. / В. В. Ковалевський, О. Л. Михайлюк, В. Ф. Семенов та ін. ; за ред. В. В. Ковалевського. К.: Знання, 1998. 546 с.

176. Рубцов В. Інструментальне забезпечення регіональної політики. Інститути та інструменти розвитку територій. На шляху до європейських принципів. К.: Київський центр Ін-ту Схід-Захід. Міленіум, 2001. С. 41-64.

177. Савчук В. П. Управління фінансовою стійкістю компанії. К.: КНЕУ, 2013. 288 с.

178. Самуельсон П., Нордгауз В. Економіка. К.: Видавництво "Основи", 2014. 720 с.

179. Сен А. Розвиток як свобода. К.: Фонд "Відродження", 2011. 456 с.

180. Ситник Г. П. Фінансова безпека економічних систем. К.: Центр учбової літератури, 2014. 282 с.

181. Скитьова Г. С. Управління стратегічним портфелем проектів холдингової компанії: комплексний підхід. Ефективна економіка. 2012. № 9. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2012\\_9\\_66](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_9_66).

182. Скопенко Н. С., Тюха І. В. Формування та функціонування інтегрованих об'єднань в олійно-жировій галузі України. Економіка харчової промисловості. 2010. № 3. С. 5-13.

183. Солоха Д. В. Інноваційний розвиток як запорука забезпечення

економічного зростання. Актуальні проблеми економіки. 2006. № 2. С. 52-59.

184. Стадник В. В., Йохна М. А. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. К. : Академвидав, 2006. 464 с.

185. Стадник В. В., Петрицька О. С. Складові та чинники формування потенціалу розвитку малого підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2006. №12. С. 124-129.

186. Старостенко Г. Г., Хоменко О. В. Стійкість фінансових систем. Харків: ХНЕУ, 2012. 268 с.

187. Статистичний збірник «Наукова та інноваційна діяльність у Луганській області». Головне управління статистики у Луганській області. Луганськ, 2009. 98 с.

188. Стеців Л. П. Шляхи підвищення конкурентоспроможності регіону на основі активізації інноваційної діяльності. Наукові записки [Української академії друкарства]. 2011. № 2. С. 91-97.

189. Стеченко Д. М. Інноваційні форми регіонального розвитку : навч. посіб. К. : Вища шк., 2002. 254 с.

190. Стеченко Д. М. Розміщення продуктивних сил і регіоналістика: навч. посіб. К.: Вікар. 2001. 377 с.

191. Столярчук Я. М. Глобальні асиметрії економічного розвитку: монографія. К.: КНЕУ, 2009. 302 с.

192. Стратегія економічного і соціального розвитку України (2004-2015 роки) «Шляхом Європейської інтеграції» / авт. кол.: А. С. Гальчинський, В. М. Геєць та ін.; К.: ІВЦ Держкомстату України, 2004. 416 с.

193. Трансформація структури господарства України: регіональний аспект / за ред. Г. В. Балабанова, В. П. Нагірної, О. М. Нижник. К.: Міленіум, 2003. 404с.

194. Третяк В. В., Воробйова Н. В. Домінанти регіональної інноваційної політики: монографія. Луганськ: Ноулідж, 2011. 163 с.

195. Українська радянська енциклопедія / за ред. М. Бажана. 2-ге вид. К.: Гол. редакція УРЕ, 1974-1985. 12 томів.

196. Управління потенціалом підприємства. навч. посіб. / І. З. Должанський, Т. О. Загорна, О. О. Удалих, І. М. Герасименко, В. М. Ращупкіна. К.: ЦНЛ, 2006. 362 с.
197. Управління розвитком регіону: навч. посіб. / Т. Л. Миронова, О. П. Добровольська, А. Ф. Процай, С. Ю. Колодій. К.: ЦНЛ, 2006. 328 с.
198. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк. К.: КНЕУ, 2003. 316 с.
199. Федулова Л. І. Інноваційний вектор розвитку промисловості України. Економіка України. 2013. №4. С. 15-23.
200. Федулова Л. І. Концептуальні засади державної регіональної промислової політики в умовах інноваційного розвитку. Стратегічні пріоритети. 2008. № 1 (6). С. 112-119.
201. Федулова Л. І. Методологічні підходи до оцінки технологічного рівня промислового виробництва. Наука та інновації. 2008. Т.4, №4. С. 65-84.
202. Федулова Л. І. Інноваційна економіка : підруч. / Л. І. Федулова. К. : Либідь, 2006. 480 с.
203. Фоменко, Д.В., Осьмак, Д.І. Організаційно-економічні особливості кризових ситуацій в інноваційній економіці. Причорноморські економічні студії. 2023. № 85. С. 59-65.
204. Фроленкова Н. А., Кожушко Л. Ф., Рокочинський А. М. Еколого-економічне оцінювання в управлінні меліоративними проектами: монографія. Рівне : НУВНП, 2007. 257 с.
205. Хаустов В. К. Трансфер технологій в інноваційних процесах України та Білорусі. Економіка і прогнозування. 2012. № 2. С. 24-34.
206. Циглик І., Бибик Р. Промисловий потенціал в системі підприємництва. Економіка. Фінанси. Право. 2004. №1. С. 5-13.
207. Циглик І. І. Економіка і організація інноваційної діяльності : навч. посіб. / І. І. Циглик, С. О. Кропельницька, О. І. Мозоль, І. Г. Ткачук. К. : «Центр навчальної літератури», 2004. 128 с.
208. Чмир О. С., Пила В. І. Спеціальні (вільні) економічні зони: теорія

та практика. К.: КДТЕУ, 1998. 327 с.

209. Чорнобай О. Світова фінансова криза: сутність, причини виникнення та її вплив на економіку України. 2009. URL: [http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/evu/2009\\_13/Chornobay.pdf](http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/evu/2009_13/Chornobay.pdf).

210. Чумаченко М. Г. Економічний аналіз: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2001. 540 с.

211. Швайка Л. А. Державне регулювання економіки: навч. посіб. К.: Знання, 2006. 435 с.

212. Шевченко О. Нормативно-правове забезпечення регіонального розвитку в Україні. Аналітичні записки щодо проблем і подій суспільного розвитку: сайт Нац. ін-ту стратегічних досліджень. URL: <http://www.niss.gov.ua/Monitor/november08/3.htm>.

213. Шелегда Б., Савченко М., Савченко І. Економічний потенціал регіону: закони формування і методи оцінки. Схід. 2003. № 5 (54). С. 25-29.

214. Шикова Л. В., Швець Г. О. Особливості управління інноваційною діяльністю на підприємстві. Економіка і організація управління. 2014. Вип. 3-4. С. 293-297.

215. Шкрабак І. В., Ахунзянов О. В. Методичний підхід до оцінки впливу характеристик НІС на розвиток малого підприємництва. Молодий вчений. 2016. - № 5. С. 200-203.

216. Шумська С. С. Фінансовий потенціал України: методологія визначення оцінки. Фінанси України. 2007. №15. С. 55-64.

217. Щелкунов В. І. Промисловий потенціал України. Стратегія формування та використання. К.: Наук. думка, 1999. 238 с.

218. Юрса М. Я. Публічне розміщення акцій на міжнародних фондових біржах як інструмент зовнішнього корпоративного фінансування. Наукові праці НДФІ. 2010. Вип. 1. С. 91-97.

219. Яковлев А. І. Методика визначення ефективності інвестицій, інновацій, господарських рішень в сучасних умовах. Х. : Бізнес-інформ, 2011. 55 с.

220. Якубовський М. Внутрішній ринок як дзеркало проблем української промисловості. Економіка України. 2012. №8. С. 4-15.
221. Якубовський М. Промислова політика: проблеми та перспективи модернізації. Економіка України. 2010. №8. С. 21-29.
222. Albert S., Bradley R. The Impact of Intellectual Capital / Albert S., Bradley R. Open Uneversity Bisness School Working Parer, 1996. № 15. P. 162-170.
223. Biloshkurska, N., Harnyk, O., Biloshkurskyi, M., Liannoi, M., Kudrina, O., & Omelyanenko, V. Methodological bases of innovation development priorities integrated assessment. International Journal of Civil Engineering and Technology. 2019. № 10 (1). 1231-1240. URL: [https://iaeme.com/MasterAdmin/Journal\\_uploads/IJCIET/VOLUME\\_10\\_ISSUE\\_1/IJCIET\\_10\\_01\\_113.pdf](https://iaeme.com/MasterAdmin/Journal_uploads/IJCIET/VOLUME_10_ISSUE_1/IJCIET_10_01_113.pdf)
224. V. Bokovets, O. Moskvichova, I. Hryhoruk, S. Suprunenko. The ways of improving the innovation management in Ukraine using the international development. European Journal of Sustainable Development. 2020. Vol.9. № 2. P.203-210. URL: <https://ecsdev.org/ojs/index.php/ejsd/article/view/1021>
225. Borghoff U., Pareschi R. Information Technology for Knowledge Management / U. Borghoff, R. Pareschi. Berlin : Springer Verlag, 1998. 56 p.
226. Daum J.H. Intangible Assets / J.H. Daum. Bonn Galileo Press, 2002. P. 152-154.
227. Drucker P. F. Management: Tasks, Responsibilities, Practicies. Harper L Rom, 1974. 218 p.
228. Enright M. The Geographical Scope of Competitive Advantage / M. Enright / Stuck in the Region? Changing scales for regional identity — Ed by E. Dirven, J. Grocnewegen and S. van Hoof. Utrecht, 1993. P.87-102.
229. Garcia M.L., Bray O.H. Fundamentals of Teclmology Roadmapping. / M.L. Garcia, O.H. Bray Sandia National Laboratories Working Paper, 1997. 33 p.
230. Gotta M. Social Computing: Getting Ahead of the Blog. / M. Gotta. April 20, 2004. URL: [http://techupdate.zdnet.com/techupdate/stories/main/Social\\_Computing.html](http://techupdate.zdnet.com/techupdate/stories/main/Social_Computing.html).

231. Sieriebriak K., Fomenko D. Development of perspective strategies for ensuring integrated economic sustainability of business structures in crisis conditions. *Причорноморські економічні студії*. 2023. № 86. С. 63-68.
232. Klius, Y., Sieriebriak, K., & Fomenko, D. (2023). Application of a system-synergistic approach to managing the sustainable development of regional enterprises while ensuring their economic security. *Baltic Journal of Economic Studies*, 9(5), 100-110.
233. Klius, Y., Melnik, M., & Fomenko, D. (2024). The role of the accounting aspect of innovative activities of regional enterprises in ensuring their economic sustainability. *Baltic Journal of Economic Studies*, 10(1), 105-111.
234. Stiglitz J. *Globalization and Its Discontents*. New York: W.W. Norton & Company, 2012. 321 p.
235. Tarasova T. V. *Financial Stability of Enterprises in Crisis Conditions*. Kyiv: KNEU, 2015. 314 p.
236. Yurynets O. V. *Economic Security of Enterprises: Monograph*. Lviv: LNU, 2013. 298 p.
237. *Economic Resilience: Theory and Practice* / Ed. by M. Brunner. Berlin: Springer, 2016. 432 p.
238. *The Handbook of Economic Resilience* / Ed. by A. Smith. Oxford: Oxford University Press, 2017. 512 p.
239. *Global Financial Stability Report*. Washington D.C.: IMF, 2018.
240. *World Bank Report on Economic Stability*. Washington D.C.: World Bank, 2019.
241. *OECD Economic Outlook*. Paris: OECD Publishing, 2020.
242. Fomenko D., Dimchohlo A., Osmak D. A hybrid approach to managing the economic sustainability of enterprises in the crisis period. *Приазовський економічний вісник*. 2023. № 2(34). С. 67-72.
243. Fomenko D., Dimchohlo A., Osmak D. Justification of vulnerability of enterprises with weak dynamics in the crisis period. *Підприємництво та інновації*. 2023. № 27. С. 104-107.

244. Fomenko D., Dimchohlo A., Pimenov V. Analysis of problems of economic stability of enterprises with weak dynamics in the crisis period. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 5 (05). С. 148-151.
245. Fomenko D., Dimchohlo A., Pimenov V. Application of mathematical models in overcoming the crisis state of economically unstable enterprises *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету Серія: Економіка і менеджмент*. 2023. № 57. С. 96-100.
246. Klius Y, Fomenko D., Shi Guangming. Some aspects of state support of innovation processes in the region. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2024. № 4(284). С. 43-48.
247. Fomenko D., Nizhnikov O., Pimenov V. The role of the innovation ecosystem as a tool for innovation development. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2024. № 4(284). С. 30-35.
248. Fomenko D., Dimchohlo A., Osmak D. Peculiarities of strategic behaviour of enterprises in the economic crisis. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2024. № № 1(85). С. 144-147.
249. Foster R. N. Managing technological innovation for the next 25 years. *Research-Technology management*, Jan.-Febr. 2000. Т. 43. Р. 23-31.
250. Frappaolo C., Toms W. Knowledge Management: From Terra Incognita to Terra Firma / C.Frappaolo, W.Toms. *Imaging World*, 1997. 122 p.
251. Illiashenko, S., Illiashenko, N., Shypulina, Y., Raiko, D., Bozhkova, V. Approach to assessment of prerequisites for implementation of strategic directions of innovative development of industrial enterprises. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2021. № 3 (13 (111)). pp. 31–46. URL: <https://ecsdev.org/ojs/index.php/ejsd/article/view/1024>.
252. Inkpen A., Dinur L. Knowledge Management Processes and International Joint Ventures. *Organization Science*, 1999. № 9(4). Р. 454-468.
253. Rapkin P.D. Is International Competitiveness a meaningful Concept? / P.D. Rapkin, J.R. Strand / *International Political Economy: State Market relation in the changing Global Order* / Edited by C.R. Goddard [et al.]. Lynne Rienner, 1996. 386 p.

254. Kappel T. A. Perspectives on roadmaps: How organizations talk about future. *Journal of Product Innovation Management*. 2001. P. 330-337.
255. Klius, Y., Ivchenko, Y., Rozmyslov, A., & Fatalov, V. (2021). Development of a Calculation Basis for the Goals and Objectives of Innovation Management at Industrial Enterprises in the Context of Post-Conflict Transformation. *European Journal of Sustainable Development*, 10(1), 684. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2021.v10n1p684>
256. Klius Yuliia, Fomenko Denys. Characterization of methods of innovation management at the enterprises of the region to ensure their economic sustainability. *Інтелект XXI № 1*. 2023. С. 82-87.
257. Kudrina O., Kovtun O. Instruments set for managing sustainable development of enterprises in modern economic conditions. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2022. Т. 27. Вип. 4(94).
258. Kudrina O., Kovtun O. The Sustainable Development Potential of an Enterprise: Essence and Structure. *Цифрова економіка та економічна безпека 2024*. № 6 (15).
259. Kudrina O., Kovtun O. Statistical analysis of economic development of Ukrainian enterprise. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 5 (05).
260. Kudrina O., Kovtun O. Sustainability as a Basis for the Economic Development of Enterprises. *Збірник наукових праць Державного податкового університету*, 2024. (2), 61–64.
261. Kunte A. Estimating National Wealth: Methodology and Results / A. Kunte, K. Hamilton, J. Dixon, M. Clemens. *Environmental Economics Series (IMF)*, 1998.44 p.
262. Fumihiro Goto and Kazumoto Irie. The Theoretical Basis of Industrial Policy: Toward a the Honzpnlin the 1990s. *Studies in International Trade and Industry*, 1990. P. 4.
263. Hall B. D. Calculating uncertainty automatically in instrumentation systems / B. D. Hall. *Measurement Standards Laboratory of New Zealand, Lower Hutt, New Zealand*, 2002. 345 p.

264. Mensch G. Das technologische Patt: Innovationen ubervinden die Depression / G. Mensch. Frankfurt, 1975. 355 p.
265. Mckay M. D., Beckman R. J. & Conover W. J. A Comparison of three Methods for Selecting Values of Input Variables in Analysis of Output from a Computer Code. *Technometrics*. 1979. V.21, N.2. P. 239-245.
266. Neter J., Kutner M. H., Nachtsheim C. J. and Wasserman W. / Neter J., Kutner M. H., Nachtsheim C. J. and Wasserman W. *Applied Linear Statistical Models*. Fourth Edition. McGrawHill: Chicago, IL, 1996. 255 p.
267. V. Omelyanenko, O. Kudrina, O. Semenikhina, V. Zihunov, O. Danilov, T. Liskovetska. Conceptual aspects of modern innovation policy. *European Journal of Sustainable Development*. 2020. Volume 9, Issue 2. pp. 238-250. <https://ecsdev.org/ojs/index.php/ejsd/article/view/1024>
268. Plumley D. *Process-Based Knowledge Mapping* / D. Plumley // *KMMag*. 2003. March 3. URL: <http://w\v\v.destinationkm.com/default.asp?NevvsID=: 1041>
269. Prokopenko O., Shmorgun L., Kushniruk V., Prokopenko M., Slatvinska M., Huliaieva L. Business Process Efficiency in a Digital Economy. *International Journal of Management*. 2020. № 3. pp. 122–132. URL: <https://ssrn.com/abstract=3568385>
270. Prokopenko O., Rusavska V., Maliar N., Tvelina A., Opanasiuk N., Aldankova H. Digital-Toolkit for Sports Tourism Promoting. *International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology*. 2020. № 5. pp. 84-96. URL: <https://ssrn.com/abstract=3628048>
271. Krysovaty A., Ptashchenko O., Kurtsev O., Arutyunyan O. The Concept of Inclusive Economy as a Component of Sustainable Development.(Концепція інклюзивної економіки як складової сталого розвитку) *Problemy Ekorozwoju/Problems of Sustainable Development* 1/2024, 164-172.
272. Oksana Desyatnyuk, Andriy Krysovaty, Olena Ptashchenko, Olga Kyrylenko, Iryna Shevchenko and Olena Nifatova. Formation of a System for Ensuring the Development of Financial Inclusion in Conditions of Sustainable Development

(Формування системи забезпечення розвитку фінансової інклюзії в умовах сталого розвитку). [ref]: vol.22.2024. available at:

273. Ptashchenko, O., & Ivashchenko, O. (2024). Розвиток суб'єктів підприємництва в умовах економічної інклюзії: інструментарій інтенсифікації розвитку та соціально-економічна нестабільність. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій, 2(14), 16-26.

274. Romer D. *Advanced Macroeconomics* / D. Romer. McGrawHill, ch.1, 2001. 98 p.

275. Prusak L., Cohen D. *Knowledge Buyers, Sellers, and Brokers* / L. Prusak, D. Cohen. *The Political Economy of Knowledge*. 1997. P. 94-101.

276. Segre E. *The Collected Works of Enrico Fermi* / E. Serge. Chicago: The University of Chicago Press, 1965. 222 p.

277. Sen A. and Srivastava M. *Regression Analysis: Theory, Methods and Applications* / A. Sen and M. Srivastava. SpringerVerlag: New York, 1990. 341 p.

278. . Skyrme D. *Capitalizing on Knowledge: From E-Business to K-Business*. London : Butterworth-Heinemann, 2001. 165 p.

279. Snowden D. The ecology of a sustainable Knowledge Management Program. *Knowledge Management* 1998. № 1(6). P. 13-22.

280. Steel R.G., Torrie J.H. and Dickey D.A. *Principals and Procedures of Statistics A Biometric Approach*. 3 rd Edition. WCB McGraw Hill: Boston, Massachusetts, 1997. P. 125-133.

281. Stewart T. Brainpower. *Fortune* 1991. June 3. P. 42-60.

282. Tyshchenko, V., Kovtun, O., & Fomenko, D. (2024). Conceptual bases of strategic management of integrated economic sustainability of entrepreneurial structures in crisis conditions. *Baltic Journal of Economic Studies*, 10(2), 258-264.

## ДОДАТКИ

Додаток А

**ПРИВАТНЕ ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО  
« СОЮЗЕНЕРГОРЕМОНТ »**

*Україна, 04116 м. Київ, р-н Шевченківський,  
вул. Богдана Гаврилишина, буд. 24, офіс 8  
п/р UA 083390720000026009038711001 в АТ «РВС БАНК» МФО 339072  
ЄРДПОУ 31337717,  
ПІН 313377112148, св-во №100309191*

Вих. №2401/1  
від 24 січня 2024р.

**ДОВІДКА  
ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ  
НА ЗДОБУТТЯ НАУКОВОГО СТУПЕНЮ ДОКТОРА ЕКОНОМІЧНИХ НАУК  
ФОМЕНКА ДЕНИСА ВОЛОДИМИРОВИЧА**

Комплекс теоретичних і методичних розробок, викладених у дисертаційному дослідженні Фоменка Д.В. щодо забезпечення стійкого розвитку промислових підприємств на інноваційній основі має практичну значущість і може бути використаний у формуванні програм розвитку ПРИВАТНЕ ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО « СОЮЗЕНЕРГОРЕМОНТ ».

Особливу увагу для практичного застосування на ПРИВАТНЕ ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО « СОЮЗЕНЕРГОРЕМОНТ » має розроблений дисертантом алгоритм формування та розвитку професійних компетенцій економічної поведінки суб'єкта підприємницької діяльності в про-цесі забезпечення інтегрованої економічної стійкості, ефективна реалізація якого можлива лише на основі використання раціонального підходу до управління ключовими ресурсами підприємницької структури, реалізація якої сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та покращенню еколого-соціально-економічного становища вітчизняних підприємств.

Запропонована в дисертаційній роботі концепція формування стратегії стійкого розвитку промислового підприємства на інноваційній основі, що відрізняється від існуючих взаємозв'язком стійкого, інноваційного та стратегічного спрямувань розвитку та спирається на авторські принципи стійкого розвитку на інноваційній основі, урахування яких дозволяє виділити етапи розробки стратегії стійкого розвитку промислового підприємства на інноваційній основі.

Директор



## ДОВІДКА

щодо впровадження результатів дисертаційної роботи  
 Фоменка Дениса Володимировича, яку представлено на здобуття  
 наукового ступеню доктора економічних наук

Вплив кризових ситуацій на розвиток підприємницьких структур вимагає від останніх необхідності формування і розвитку системи антикризового управління, яка була б спрямована на максимальну протидію наслідкам впливу кризової ситуації на ділову активність та можливості для забезпечення певного зростання вже в посткризовий етап у разі циклічного характеру економічної кризи. Одним з елементів даної системи слід визнати управлінський блок, який регулював би питання забезпечення, підтримки та зростання рівня економічної стійкості підприємницької структури.

Практична значимість дисертаційної роботи визначається можливістю використання одержаних практичних результатів при розробці нормативно-правової документації, державних і регіональних програм державної підтримки та стимулювання підприємницьких структур в умовах кризи, при формуванні та апробації корпоративних антикризових стратегій забезпечення економічної стійкості, при обґрунтуванні ефективності партнерської взаємодії в умовах нестабільної економічної кон'юнктури.

В діяльності підприємства знайде відображення запропоновані дисертантом методичні підходи до мінімізації ризику зниження інтегрованої економічної стійкості в умовах сучасних кризових явищ на основі модернізації моделі Блека-Шоулза, яка може бути використана для оцінки економічного ефекту від реалізації будь-яких типів інвестиційних проектів.

Директор ТОВ «Торговий Дім «Р-Трейд»



Дьякова К.С.





## Додаток Б

Питома вага організацій, які здійснювали інновації, що забезпечують підвищення екологічної безпеки у процесі виробництва товарів, робіт, послуг), за видами економічної діяльності (у відсотках від загальної кількості організацій, що здійснювали екологічні інновації) [300]

	Скорочення матеріальних витрат за виробництво одиниці товарів, робіт, послуг		Скорочення енерговитрат за виробництво одиниці товарів, робіт, послуг		Скорочення викиду в атмосферу діоксиду вуглецю (CO <sub>2</sub> )		Зниження забруднення навколишнього середовища (атмосферного повітря, земельних, водних ресурсів, зменшення рівня шуму)		Здійснення вторинної переробки (рециркуляції) відходів виробництва, води чи матеріалів	
	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021
Усього	41,8	44,5	51,0	54,5	37,3	35,6	78,4	68,7	43,4	38,9
з них по видам економічної діяльності:	-	75,0	-	75,0	100,0	75,0	100,0	100,0	100,0	25,0
вирощування однорічних культур	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
вирощування багаторічних культур	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
вирощування розсади	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
тваринництво	-	50,0	100,0	33,3	40,0	50,0	60,0	66,7	20,0	16,7
змішане сільське господарство	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
діяльність допоміжна в області виробництва сільськогосподарських культур та післяжнивної обробки сільгосппродукції	100,0	-	-	100,0	-	100,0	-	100,0	-	-
промислове виробництво	44,1	53,5	52,3	52,7	39,8	41,6	80,1	78,7	46,0	53,0
з них:										
видобуток корисних копалин	38,1	79,2	52,4	20,8	38,1	25,0	76,2	91,7	57,1	79,2
обробні виробництва	46,0	53,4	53,1	57,7	42,1	45,6	81,5	78,0	50,1	55,1
з них:										
виробництво харчових продуктів	31,4	72,4	42,9	72,4	20,0	44,8	74,3	89,7	42,9	51,7
виробництво напоїв	35,7	76,9	57,1	76,9	42,9	84,6	85,7	92,3	50,0	76,9
виробництво тютюнових виробів	100,0	100,0	100,0	100,0	50,0	100,0	100,0	100,0	50,0	100,0
виробництво текстильних виробів	-	-	-	-	-	-	100,0	66,7	100,0	-
виробництво одягу	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
виробництво шкіри і виробів з шкіри	-	-	-	-	-	-	100,0	-	100,0	-



роботи будівельні інші спеціалізовані, не включені до інших групувань	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
транспортування і зберігання	-	22,9	-	35,7	...	21,4	-	84,3	...	12,9	-
діяльність видавнича	-	100,0	-	50,0	-	-	-	50,0	-	50,0	-
діяльність в сфері телекомунікацій	50,0	2,7	100,0	100,0	-	1,4	50,0	4,1	50,0	1,4	-
розробка комп'ютерного програмного забезпечення, консультаційні послуги в даній області і інші супутні послуги	50,0	100,0	50,0	100,0	-	33,3	100,0	100,0	-	100,0	-
діяльність в області інформаційних технологій	-	-	-	66,7	-	-	-	-	100,0	33,3	-
діяльність в області права і бухгалтерського обліку	-	-	-	-	-	-	50,0	-	-	-	-
діяльність головних офісів; консультування по питанням управління	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	25,0	100,0	75,0	100,0	50,0	-
діяльність у галузі архітектури та інженерно-технічного проектування; технічних випробувань, досліджень і аналізу	30,0	63,6	20,0	45,5	20,0	54,5	80,0	54,5	20,0	27,3	-
наукові дослідження і розробки	37,2	49,6	48,8	43,4	32,2	43,4	74,4	69,0	36,4	37,2	-
діяльність рекламна і дослідження кон'юнктури ринку	-	66,7	-	66,7	-	100,0	100,0	100,0	100,0	33,3	-
діяльність професійна наукова, технічна і інша	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
діяльність в області охорони здоров'я і соціальних послуг	...	41,2	...	-	...	29,4	...	52,9	...	5,9	-
збірне класифікаційне угруповання видів економічної діяльності "Сектор інжинірингових послуг і промислового дизайну"	50,0	100,0	50,0	50,0	25,0	25,0	75,0	50,0	25,0	25,0	-
збірне класифікаційне угруповання видів економічної діяльності "Сектор інформаційно-комунікаційних технологій"	36,3	10,5	36,3	94,2	-	3,5	54,5	9,3	27,3	9,3	-
збірне класифікаційне угруповання видів економічної діяльності "Сектор контенту і засобів масової інформації"	-	100,0	-	50,0	-	-	-	50,0	-	50,0	-
збірне класифікаційне угруповання видів економічної діяльності інформаційних технологій"	50,0	50,0	50,0	83,3	-	16,7	50,0	50,0	50,0	66,7	-
збірне класифікаційне угруповання видів економічної діяльності в області виробництва товарів та послуг для дітей	...	60,0	...	60,0	...	40,0	...	80,0	...	40,0	-
збірне класифікаційне угруповання видів економічної діяльності в області промисловості будівельних матеріалів	...	43,8	...	56,3	...	50,0	...	75,0	...	65,6	-

**ПЕРЕЛІК ПРАЦЬ, ОПУБЛІКОВАНИХ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**

*Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:*

1. Klius, Y., Sieriebriak, K., & Fomenko, D. (2023). Application of a system-synergistic approach to managing the sustainable development of regional enterprises while ensuring their economic security. *Baltic Journal of Economic Studies*, 9(5), 100-110.

DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2023-9-5-100-110>

*Особистий внесок:* створено механізм стратегічного управління сталим розвитком регіональних підприємств з використанням системно-синергетичного підходу, який включає систему ресурсів, методів та інструментів впливу на інноваційні процеси і базується на принципах самоорганізації складних систем у процесі їх адаптації до змін в умовах нестабільного зовнішнього середовища та забезпечення економічної безпеки.

2. Klius, Y., Melnik, M., & Fomenko, D. (2024). The role of the accounting aspect of innovative activities of regional enterprises in ensuring their economic sustainability. *Baltic Journal of Economic Studies*, 10(1), 105-111.

DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-1-105-111>

*Особистий внесок:* досліджено джерела фінансування та особливості обліку інноваційної діяльності підприємств, основними з яких є державні ресурси та ресурси підприємств та інших суб'єктів господарювання.

3. Tyshchenko, V., Kovtun, O., & Fomenko, D. (2024). Conceptual bases of strategic management of integrated economic sustainability of entrepreneurial structures in crisis conditions. *Baltic Journal of Economic Studies*, 10(2), 258-264.

<https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-2-258-264>

*Особистий внесок:* представлено основні стратегії, спрямовані на підвищення рівня інтегрованої економічної стійкості підприємницької структури в умовах кризових явищ.

4. Ключ, Ю., Фоменко, Д. Інноваційна складова економічної стійкості підприємств регіону. *Via Economica*. 2023. № 3. С. 133-137.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2023-3-20>

*Особистий внесок:* удосконалено класифікацію факторів, що формують інноваційну активність підприємства.

5. Klius Yuliia, Fomenko Denys. Characterization of methods of innovation management at the enterprises of the region to ensure their economic sustainability. *Интеллект XXI № 1*. 2023. С. 82-87.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2023-1.15>

*Особистий внесок:* надано характеристику методів управління інноваціями в корпоративній структурі та їх застосування в умовах кризового стану.

6. Ключ, Ю. І., Фоменко, Д. В. Визначення залежності економічної стійкості підприємств регіону від їх інноваційної сприйнятливості. *Підприємництво і торгівля*. 2023. № 38. С. 94-99.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-38-12>

*Особистий внесок:* розроблено систему показників оцінки економічної ефективності інвестицій в інновації, наведено їх характеристику та розрахунки. Оцінено рівень впливу інноваційної сприйнятливості на економічну стійкість підприємства на основі стандартної шкали бажаності.

7. Ключ, Ю., Фоменко, Д. Удосконалення підходу до оцінювання економічної стійкості підприємств регіону. *Mechanism of an Economic Regulation*. 2023. № 4 (102). С. 66-70.

DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2023.102.11>

*Особистий внесок:* Доведено, що кількість показників, які необхідні для оцінювання інноваційного потенціалу, здатного забезпечити економічну стійкість діяльності підприємства, має обмежуватися їх практичною застосовністю, витратами на розробку та отримання інформації.

8. Klius Yuliia, Fomenko Denys. The impact of innovation risks on the economic sustainability of regional enterprises. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2023. № 49. С. 158-181.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-49-30>

*Особистий внесок:* обґрунтовано вибір конкретного методу управління інноваційними ризиками в залежності від досвіду менеджера і можливостей підприємства

9. Serikova Olha, Syvochka Vasyl, Fomenko Denys. Problems of forming competitive regional innovation systems. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2023. Випуск 1(281). С. 49-54.

DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-281-1-49-54>

*Особистий внесок:* визначено необхідність розроблення напрямів та заходів державної підтримки з метою створення сприятливих умов для інвестування в інновації, а також покладання відповідальності на державні організації.

10. Klius Yuliia, Fomenko Denys. Development of a mechanism for strategic management of sustainable development of regional enterprises. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2023. № 4(280). С. 5-11.

DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2023-280-4-5-11>

*Особистий внесок:* сформовано механізм стратегічного управління сталим розвитком підприємств регіону, що включає систему ресурсів, методів та інструментів впливу на інноваційні процеси та заснований на принципах самоорганізації складних систем у процесі їх адаптації до змін нестабільного середовища та забезпечення економічної безпеки.

11. Фоменко, Д.В., Осьмак, Д.І. Організаційно-економічні особливості кризових ситуацій в інноваційній економіці. *Причорноморські економічні студії*. 2023. № 85. С. 59-65.

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.85-11>

*Особистий внесок:* доведено, що в умовах економічної системи основним напрямом, з точки зору теорії антикризового управління, слід визнати адаптацію до умов функціонування ринку, що поступово змінюються, що відбувається під впливом кризових ситуацій середньострокового характеру.

12. Серебряк, К.І., Фоменко, Д.В. Ensuring integrated economic sustainability of business structures in the current crisis conditions. *Бізнес-навігатор*. 2023. № 2 (75). С. 184-189.

DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.75-31>

*Особистий внесок:* досліджено особливості кризових явищ та їх деструктивного впливу на функціонування підприємницьких структур та розроблено рекомендації щодо забезпечення їх економічної стійкості.

13. Sieriebriak K., Fomenko D. Development of perspective strategies for ensuring integrated economic sustainability of business structures in crisis conditions. *Причорноморські економічні студії*. 2023. № 86. С. 63-68.

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.86-10>

*Особистий внесок:* запропоновано та проаналізовано стратегії підприємницького суб'єкта по відношенню до зміни рівня інтегрованої економічної стійкості, що слід розглядати комплексно, і на їх основі сформовано конкретні лінії стратегічного управління в контексті певної парадигми.

14. Fomenko D., Dimchohlo A., Osmak D. A hybrid approach to managing the economic sustainability of enterprises in the crisis period. *Приазовський економічний вісник*. 2023. № 2(34). С. 67-72.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2023-2-12>

*Особистий внесок:* розглянуто наслідки та причинно-наслідкові зв'язки у рамках гібридного підходу до управління економічною стійкістю підприємств та запропоновано шляхи його вдосконалення.

15. Fomenko D., Dimchohlo A., Osmak D. Justification of vulnerability of enterprises with weak dynamics in the crisis period. *Підприємництво та інновації*. 2023. № 27. С. 104-107.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/27.18>

*Особистий внесок:* обґрунтовано необхідність та актуальність розроблення стратегій організації виробництва в кризовий період для підприємств зі слабкою динамікою, а також наголошено на основних ознаках таких підприємств.

16. Fomenko D., Dimchohlo A., Pimenov V. Analysis of problems of economic stability of enterprises with weak dynamics in the crisis period. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 5 (05). С. 148-151.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-5-25>

*Особистий внесок:* проаналізовано проблеми економічної стійкості підприємств зі слабкою динамікою в кризовий період та надано пропозиції заходів щодо покращення ситуації.

17. Fomenko D., Dimchohlo A., Pimenov V. Application of mathematical models in overcoming the crisis state of economically unstable enterprises *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету Серія: Економіка і менеджмент*. 2023. № 57. С. 96-100.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-2675/2023-57-13>

*Особистий внесок:* побудовано експертну систему, яка дозволяє вирішувати задачу оцінювання антикризової стійкості підприємств у вигляді аналізу критичності ступеня їх нединамічності в аспекті основних параметрів кризи, що насувається.

18. Klius Y, Fomenko D., Shi Guangming. Some aspects of state support of innovation processes in the region. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2024. № 4(284). С. 43-48.

DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-284-4-43-48>

*Особистий внесок:* проаналізовано рівень державного регулювання інвестиційної та інноваційної діяльності в Україні, а також виявлено проблеми розвитку інноваційного потенціалу промислових підприємств.

19. Fomenko D., Nizhnikov O., Pimenov V. The role of the innovation ecosystem as a tool for innovation development. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2024. № 4(284). С. 30-35.

DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-284-4-30-35>

*Особистий внесок:* проведено аналіз різних поглядів і основних підходів до розуміння інноваційних екосистем, що дозволило виявити переваги екосистем в порівнянні з традиційними інноваційними системами і обґрунтувати необхідність розвивати промисловість як інноваційну екосистему.

20. Охріменко, О. О., Фоменко, Д. В., Ситайло, У. В. Інтеграція цілей сталого розвитку ООН у бізнес-стратегії корпоративної соціальної відповідальності: виклики та можливості консалтингу. *Стала економіка*. 2024. № 10.

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13326287>

*Особистий внесок:* розроблено структуровану рамкову модель для інтеграції цілей стійкого розвитку у стратегії корпоративної соціальної відповідальності.

21. Fomenko D., Dimchohlo A., Osmak D. Peculiarities of strategic behaviour of enterprises in the economic crisis. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2024. № № 1(85). С. 144-147.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2024-85-22>

*Особистий внесок:* визначено особливості стратегічної поведінки підприємств в умовах економічної кризи.

*Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:*

22. Фоменко Д.В. Конкурентні переваги підприємств у кризовий період. Розвиток обліку, аудиту та оподаткування в умовах інноваційної трансформації соціально-економічних систем: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 30 листоп. 2023 р. Кропивницький: ЦНТУ, 2023. С. 443-446.

23. Ключ Ю.І., Фоменко Д.В. Проблеми стійкості підприємницьких структур. Управління розвитком соціально-економічних систем: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 21-22 берез. 2024 р. Харків: Державний біотехнологічний університет, 2024. С. 51-53.

*Особистий внесок:* доведено, що основним результатом вирішення завдань

зі стійкого зростання економіки в промисловості є визначення ключових елементів існуючого організаційно-економічного механізму розвитку промислового виробництва.

24. Ключ Ю.І., Фоменко Д.В. Необхідність підвищення інноваційної активності як фактору резистентності в умовах кризових ситуацій. Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 17-19 квіт. 2024 р. Київ : Видавничий дім "Києво-Могилянська академія", 2024. С. 51-53.

*Особистий внесок:* розглянуто залежність рівня інноваційної активності підприємницьких структур від рівня резистентності до умов кризових ситуацій.

25. Фоменко Д.В. Критерії віднесення підприємницького суб'єкта до інноваційного. Актуальні проблеми життєдіяльності суспільства : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 24-25 квіт. 2024 р., Кременчук : КрНУ ім. Михайла Остроградського, 2024. С. 184-185.

26. Фоменко Д.В. Особливості кризових ситуацій в інноваційній економіці. Обліково-аналітичне та організаційно-економічне забезпечення розвитку регіону : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 29 квіт. 2024р., Київ : СНУ ім. В. Даля, 2024. С. 256-260.

27. Фоменко Д.В. Трансакційні витрати як визначальний критерій оптимальної щільності інституційного простору. Пріоритети розвитку фінансів, менеджменту та маркетингу: традиції, моделі, перспективи : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 28 трав. 2024 р., Київ : СНУ ім. В. Даля, 2024. С. 147-149.

28. Klius Yuliia, Fomenko Denys. Stages of assessing the economic sustainability of agricultural enterprises by criteria. Використання інформаційних технологій для оптимізації процесів виробництва сільськогосподарської продукції та управління підприємствами (Агро-ІТ) : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 28-29 берез. 2024 р., Київ : СНУ ім. В. Даля, 2024. С. 218-220.

*Особистий внесок:* доповнено критерії оцінки економічної стійкості сільськогосподарських підприємств.

29.Fomenko Denys. Modelling of economic development of the region.  
Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики : матеріали  
Міжнар. наук.-практ. конф. 13 верес. 2024р., Одеса : ОНЕУ, 2024. С. 131-132.